

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Aspekty implementácie CRM na trhu vydavateľov tlače

The Aspects of CRM Implementation on the Publishers Market

Studentka:

Bc. Silvia Cyprichová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2010

„Miestoprísažne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh,
vypracovala samostatne.“

V Ostrave

30.4.2010

Podpis

Touto cestou chcem vyjadriť poďakovanie vedúcej diplomovej práce, pani prodekanke doc. Ing. Lenke Kauerovej, CSc. za pedagogické usmernenie. Poďakovanie taktiež patrí všetkým, ktorí boli na tejto práci akýmkoľvek spôsobom zúčastnení.

OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Teoretické východiská riadenia vzťahov so zákazníkmi	3
2.1	Základné tézy Customer Relationship Managementu.....	3
2.1	Piliere a kvalita CRM.....	5
2.1.1	Ľudia	5
2.1.2	Procesy.....	6
2.1.3	Technológie	6
2.1.4	Dáta.....	7
2.2	Nástroje CRM	8
2.2.1	Kanálová politika.....	9
2.2.2	Politika vzájomných interakcií	9
2.2.3	Politika znalostí.....	9
2.2.4	Zmluvná politika.....	10
2.2.5	Informačné nástroje CRM	10
2.3	Proces tvorby riadenia vzťahov.....	12
2.3.1	Predpoklady zavádzania riadenia vzťahov	13
2.3.2	Voľba stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi	14
2.3.2.1	Segmentácia zákazníkov v závislosti na hodnote zákazníka.....	16
2.3.3	Hlavné ciele diferencovaného riadenia vzťahov so zákazníkmi.....	17
2.4	Projekt CRM a jeho implementácia	18
2.4.1	SWOT analýza.....	19
2.4.2	Interná strategická analýza CRM.....	20
2.4.3	Externá strategická analýza CRM.....	20
2.4.4	Priebeh implementácie CRM stratégie	21
2.4.4.1	Vypracovanie CRM vízie	23
2.4.4.2	Voľba optimálneho CRM informačného systému.....	23

2.4.5	Postup tvorby optimálnej CRM stratégie.....	23
2.4.5.1	Model systému riadenia vzťahov so zákazníkmi	24
2.4.5.2	Voľba vhodných nástrojov	24
2.4.6	Náklady na implementáciu systému CRM	25
3	Charakteristika trhu vydavateľov tlače	27
3.1	Charakteristika makroprostredia	28
3.1.1	Ekonomické vplyvy	28
3.1.2	Demografické vplyvy	30
3.1.3	Politické vplyvy	34
3.1.4	Kultúrne a sociálne vplyvy	34
3.1.5	Technológie	35
3.2	Štruktúra trhu	36
3.3	Kľúčové spoločnosti	37
3.4	Segmentácia trhu	37
3.5	Konkurenčná intenzita	39
4	Metodika výskumu	41
4.1	Prípravná fáza.....	41
4.1.1	Definícia problému a cieľa výskumu.....	41
4.1.2	Obsah výskumu.....	41
4.1.3	Plán výskumu.....	42
4.1.4	Časový harmonogram výskumu	42
4.2	Realizačná fáza.....	42
4.2.1	Zber a analýza údajov	42
5	Analýza výsledkov.....	44
5.1	Sekundárny výskum	44
5.2	Primárny výskum	48
5.2.1	Hĺbkový rozhovor	48

5.2.2	Skupinový rozhovor.....	53
6	Návrhy a odporúčania.....	57
7	Záver.....	59
	Zoznam použitej literatúry.....	61
	Zoznam skratiek	
	Prílohy	

1 ÚVOD

Súčasná situácia v prostredí marketingu, reklamy, či na trhu médií, je, keď už nič iné, prinajmenšom paradoxná. Do dynamického, z roka na rok stúpajúceho trendu vývoja prostriedkov vynaložených na propagáciu, zrazu vpadla stagnácia. Nikto nevie, kedy skončí a aké defekty zanechá. Keď v období pred „krízou“ neboli dôvody, prečo veci meniť a inovovať, lebo príjmy plynuli, teraz nie je začo, i keď dôvod je len jeden, a to vlastná existencia.

Segment printových titulov zachvátili ale zmeny, ktoré sa nepopierateľne podpíšu na „pokrízovom“ vývoji, a ktoré môžu byť fatálne. Napriek tomu, že trh vykázal v roku 2009 obmedzenie investícií do reklamy, a táto situácia ďalej trvá, i napriek úbytkom na výtlačkoch žiadny z významnejších tunajších časopisov neprestal vychádzať a žiadny z veľkých a stredných vydavateľov neskrachoval. Pozitívom je, že tituly a ich manažment vykazujú mieru kreativity, šéfredaktori dokážu vyjsť i s menšími rozpočtami a obchodníci sú schopní poskytovať nadštandardný klientsky servis. Napriek škrtom v rozsahu, do ktorých ale treba zahrnúť pokles počtu inzertných strán, čitatelia nijak výrazne nepocítili zníženie redakčného obsahu a dokonca vznikajú i nové projekty. Práve obsah a sila značky spolu vytvárajú silnú konkurenčnú výhodu a sú dôležitým faktorom pri rozhodovaní o kúpe.

Okrem relatívne pozitívnych faktorov však vyvstáva jeden značný negatívny dôsledok, horší než pokles inzertných príjmov. Už predtým existovali na trhu neduhy ako zľavy, bonusy, voľné inzertné strany, ktoré predovšetkým využívali malé vydavateľstvá a slabšie tituly. To, čo sa deje teraz má ale globálny charakter a dá sa nazvať „zľavový boom“. Tento trend bude mať ale ďalekosiahle deštruktívne následky pri normalizácii trhu po ekonomickej kríze. Zdeformovaná cenová politika sa bude len ťažko naprávať. Od toho sa odvíja fungovanie časopisov po stránke ekonomickej, obsahovej a tvorí sa bludný kruh.

Východisko z patovej situácie a zlatý poklad sa ukrýva v informáciách. Spoločnosti totiž často disponujú veľkým množstvom zákazníckych dát, ktoré ale nevedia adekvátne využiť. Za efektívnu metódu nového prístupu k zákazníkom sa považujú CRM riešenia. Ich úspešné zavedenie prináša významný potenciál pre rast firiem a zvyšuje efektivitu práce a znalosti potrieb trhu a zákazníkov. V neposlednom rade prinášajú pridanú hodnotu v podobe konkurenčnej výhody oproti spoločnostiam,

ktoré systémom riadenia vzťahov so zákazníkmi neprikladajú veľký význam. Systémy CRM umožňujú komplexné riadenie vzťahov s jednotlivými zákazníkmi segmentmi prostredníctvom operatívnych nástrojov zahŕňajúcich správu aktivít, kontaktov, marketingových kampaní, alebo analýz zákazníkov, sekvencií nákupov, hodnoty zákazníkov a ďalších.

Motívom, ktorý ma viedol k výberu témy implementácie CRM na trhu vydavateľov tlače, bola osobná a pracovná zainteresovanosť vo vydavateľstve, ktoré stálo pred otázkou zavedenia CRM systému špecializovaného pre printové médiá. Zúčastnila som sa niekoľkomesačného rozhodovania, posudzovania dopadov a prínosov, workshopov týkajúcich sa ovládania a pripomienkovania softvéru. Vydavateľstvo sa nakoniec rozhodlo neimplementovať špecializované softvérové riešenie, ale zaviesť všeobecnú verziu systému riadenia vzťahov so zákazníkmi určenú pre obchodné spoločnosti, s obmedzeným počtom prístupov, bez odborného zaškolenia, špecializovaných modifikácií, aktualizácií a meraní úspešnosti projektu. Dôvodom boli najmä ekonomické dôvody.

Cieľom tejto diplomovej práce je identifikácia zložiek a nástrojov riadenia vzťahov so zákazníkmi, popis súvislosti a príčinných vzťahov v procese implementácie a definovanie postupu krokov v projekte CRM. Tomuto cieľu napomáha realizovaný výskum a jeho výsledky, ktoré poskytujú formou spojenia sekundárneho a primárneho výskumu ucelený pohľad na problematiku zavádzania systému riadenia vzťahov so zákazníkmi. Sekundárny výskum pozostáva z teoretických znalostí a doposiaľ publikovaných prieskumov v oblasti CRM. Primárny výskum je realizovaný formou hĺbkového a skupinového rozhovoru, so spoločnosťou vyvíjajúcou vydavateľské CRM riešenia, a šéfredaktormi vydavateľstva, ktoré prešlo procesom implementácie CRM.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

2.1 Základné tézy Customer Relationship Managementu

Riadenie vzťahov so zákazníkmi, označované tiež marketing vzťahov Armstrong¹ popisuje ako marketingový prístup kladúci dôraz na trvácnosť vzťahov existujúcich medzi organizáciou a zákazníkmi a na službu zákazníkovi a kvalitu. Ide o „konceptiu, ktorá pridáva službu zákazníkovi a kvalitu k tradičnému marketingovému mixu produkt, cena, reklama, resp. marketingová komunikácia a umiestňovanie na trh, resp. distribučné systémy.“

Ďalej menuje tri základné ciele marketingu vzťahov:

1. získať konkurenčnú výhodu vytváraním hodnoty pre zákazníkov,
2. zaistiť takú úroveň predaja a znakov, aké zákazníka znovu prilákajú,
3. vybudovať a udržiavať vzájomne uspokojujúce vzťahy so zákazníkmi.

*„Customer Relationship Management je interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnými investíciami a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je determinované maximálnym ziskom oboch strán.“*² Neopomenuteľnou súčasťou a nevyhnutným predpokladom dosiahnutia tohto optima sú dlhodobé perspektívne partnerské vzťahy so zákazníkmi, ktoré znamenajú pre obe strany významnú finančnú hodnotu.

Starostlivosť o zákazníkov zahŕňa:

- Trvalú aktualizáciu zákazníckych potrieb, motivácií a zvykov;
- Kvantifikáciu prínosov základných funkcií CRM – marketingových, predajných a servisných aktivít;
- Využívanie zákazníckych znalostí a skúseností pri inovácii ponúkaných produktov;

¹ ARMSTRONG, M. *Management a Leadership*. str. 183

² CHLEBOVSKÝ, V. *CRM řízení vztahu se zákazníky*. str. 23

- Integráciu marketingu, predaja a zákazníckej podpory v jednotný celok;
- Využívanie moderných nástrojov umožňujúcich podporu zákazníckych potrieb a kvantifikáciu prínosu CRM;
- Trvalé udržiavanie rovnováhy medzi marketingovými, predajnými a servisnými aktivitami s cieľom maximalizácie zisku.

Kotler a Keller³ definujú riadenie vzťahov so zákazníkmi ako „*proces spravovania detailných informácií o jednotlivých zákazníkoch a starostlivú koordináciu všetkých styčných bodov, ktoré prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi, k maximalizácii vernosti zákazníkov*“. Pojem styčný bod (customer touch point) predstavuje akúkoľvek príležitosť, pri ktorej sa zákazník, či už osobnou skúsenosťou, náhodným pozorovaním alebo prostredníctvom oznamovacích prostriedkov stretáva s výrobkom alebo značkou.

O riadení vzťahov v rovine po uskutočnení predaja hovorí Levitt⁴, keďže v stále sa zvyšujúcom tempe uskutočňovaných transakcií sa vzťah zriedka obmedzuje iba na predaj. V skutočnosti je najdôležitejšia práve fáza popredajná, v ktorej sa vzťah zintenzívňuje. Podobnosť možno nájsť aj u Lošťákovovej⁵, ktorá hovorí taktiež o budovaní dlhodobého partnerského vzťahu so zákazníkom, čo „*vyžaduje trvalé odhaľovanie zákazníckych potrieb, motivácií a zvykov a využívania týchto znalostí pri inovácií ponuky*“. Prístup CRM je teda zameraný na to, čo nasleduje po tom, ako je zákazník získaný.

Podľa Wesslinga⁶ CRM predstavuje tvorbu a udržiavanie dlhodobu prospešných vzťahov so zákazníkmi. Ide o integráciu už využívaných a fungujúcich riešení, ako sú one-to-one marketing, Sales Force Automation, call centrá či strediská služieb. Ide o oveľa širší pohľad – one-to-one marketing sa zaoberá marketingovými aspektmi, kým CRM predstavuje prepojenie marketingu, odbytu a služieb s ohľadom na životný cyklus zákazníka. Neznamená však žiadnu novú filozofiu, ale „*komplexnú metodiku vytvárania výhodných a ekonomicky prospešných vzťahov so zákazníkmi s dôrazom na cielenú kvalifikáciu personálu s využitím metód sociálnej psychológie, integráciu a ďalšie*

³ KOTLER, P.; LANE KELLER, K. *Marketing Management*. str. 196

⁴ LEVITT, T. *The Marketing Imagination*. str. 124

⁵ LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. str. 15

⁶ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. str. 17

rozšírenie súčasných technológií a tiež na správne nasmerovanie obchodných procesov a výmenu hodnôt medzi organizáciou a zákazníkom.“

2.1 Piliere a kvalita CRM

Podľa Dohnala⁷ je riadenie vzťahov so zákazníkmi postavené na štyroch pilieroch. Wessling⁸ tieto piliere zároveň považuje za prvky kvality CRM s ohľadom na vzťah k zákazníkovi, nie ku kvalite produktu. Skladá sa napríklad z týchto prvkov:

1. Ľudia (aktívna účasť všetkých zamestnancov)
2. Procesy (CRM zjednocuje procesy marketingu, predaja a služieb, a ich optimálne nastavenie ho zefektívňuje)
3. Technológie (nástroje, ktoré napomáhajú modernému riadeniu vzťahov so zákazníkmi i pri veľkom počte oslovovaných klientov)
4. Dáta (nielen zber, ale predovšetkým možnosti uchovávania, vyhľadávania, triedenia a analýz závislostí dát vedú k plnohodnotnému CRM).

2.1.1 Ľudia

Rozhodujúca pre rast kvality vzťahu nie je kvalifikácia, ale najmä schopnosť personálu disponovať požadovanými znalosťami, ktoré zákazník očakáva a potrebuje k vyriešeniu svojho problému. Pomocou nástrojov CRM je dôležité zaistiť prístup k informáciám, ktoré pomôžu čo najrýchlejšie vyhovieť zákazníkovi a zaistiť kvalitu CRM.

Pracovná sila sa v procese implementácie CRM koncentruje na zákazníka, je schopná realizovať procesy a využiť potenciál technológie. Inovácia v podobe systému CRM prináša zmeny v roli mnohých zamestnancov. Podľa Dohnala⁹ pre úspešné riadenie zmien by vedenie podniku malo:

- a) vytvoriť a pracovníkom podniku vysvetliť víziu zmeny
- b) zabezpečiť znalosti potrebné k zmene
- c) aktualizovať motivačný systém
- d) zhromaždiť finančné a personálne zdroje

⁷ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. str. 18

⁸ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. str. 31

⁹ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. str. 56

- e) vytvoriť príslušný akčný plán.

2.1.2 Procesy

Procesy je potrebné koncipovať za účelom uľahčenia práce zákazníkovi. Ten zvyčajne v prípade problému nekontaktuje priamo pracovisko, ktoré mu môže pomôcť. Je preto žiaduce, aby jeho požiadavky boli na kontaktnom mieste spracované a posunuté na príslušné pracovisko a čo najrýchlejšie vyriešené. Kvalita je vysoko ohodnotená vtedy, ak firma zákazníka kontaktuje po spracovaní požiadavky a sama mu ponúkne možné varianty riešenia.

V rovine vzťahov so zákazníkmi sa prejavujú tri druhy procesov¹⁰:

1. Marketingové aktivity, ktoré spočívajú v riadení marketingových kampaní a marketingových zdrojov s využitím príslušných komunikačných kanálov. Výsledkom tejto činnosti je zoznam potenciálnych zákazníkov, z ktorých sa následne vyberajú tí, ktorí predstavujú reálnu obchodnú príležitosť.
2. Predajné aktivity, kde sa prostredníctvom dialógu doladujú nákupné kritériá. Po vyriešení všetkých problémov, ako plán riešenia, cenová ponuka, či konfigurácia produktu sa pristupuje k podpisu kontraktu.
3. Servisné aktivity, ktoré prebiehajú paralelne s plnením objednávky a obsahujú rôzne servisné aktivity, napr. záručný servis, či pravidelné informovanie o nových produktoch.

2.1.3 Technológie

CRM je jedným z najmodernejších prístupov k aplikácii dát na proces predaja. Je to „program určený k budovaniu dlhodobej zákazníckej vernosti a väzieb so zákazníkmi prostredníctvom osobného prístupu podporovaného modernými technológiami“¹¹. Programy CRM idú nad rámec tvorby databáz a zaužívaných techník predaja a zahŕňajú takisto modifikáciu produktu, aby lepšie kopírovali požiadavky zákazníkov.

¹⁰ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. str. 33

¹¹ E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 342-343

Najefektívnejšie CRM funguje ak majú zákazníci diferencované potreby alebo diferencované hodnotenie, či oboje.

Technologicky stojí riadenie vzťahov so zákazníkmi podľa Clowa a Baacka¹² na troch zložkách:

- Databáza, vrátane schopnosti analyzovať a mapovať dáta
- Interaktivita prostredníctvom webových stránok, zákazníckych centier a ďalších prostriedkov ako kontaktovať zákazníkov
- Technológie masového šitia na mieru, schopnosť ušit' tovar či službu na mieru mnohým rozličným zákazníkom.

Uspokojenie potrieb môže zákazník dosiahnuť prostredníctvom rôznym médií ako call centrá, internet, email, obchod alebo wapové služby. Ak zákazník preferuje ako predajný kanál internet a firma ním nedisponuje, je veľmi nepravdepodobné, že zákazníka uspokojí alternatíva v podobe špičkového call centra. Keďže nevznikla zhoda medzi nárokom a poskytnutou službou, zákazník bude hodnotiť kvalitu služieb veľmi nízkou hodnotou.

2.1.4 Dáta

Pre vytváranie udržiavanie kvalitných zákazníckych vzťahov je podstatné poznať podrobne zákazníka. Ten totiž hodnotí kvalitu vysoko pozitívne, keď majú pracovníci údaje rýchlo k dispozícii. Ide o informácie nielen o samotnom zákazníkovi, ale i o jeho požiadavkách.

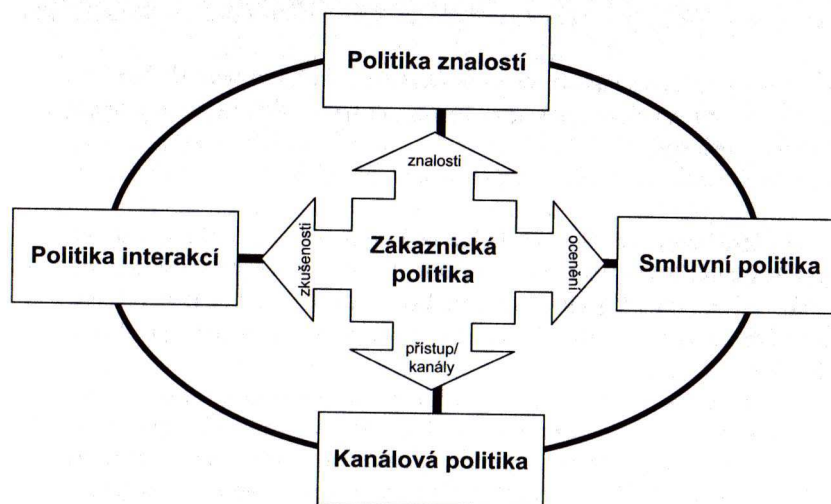
S dátami súvisí i tzv. data mining, čo je „proces analýzy dát z rôznych perspektív a ich premena na užitočné informácie. Z matematického a štatistického hľadiska ide o hľadanie korelácií, teda vzájomných vzťahov alebo vzorov v údajoch. Data Mining je proces, ktorého cieľom je ťažba informácií v databázach. Využíva štatistické metódy a ďalšie metódy hraničiace s oblasťou umelej Inteligencie.“¹³ a vybrané informácie posúva ďalej napríklad nástrojom automatizácie marketingu.

¹² E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 342

¹³ LACKO, Ľ. *Ako vydolovať z údajov čo najviac informácií na podporu rozhodovania*

2.2 Nástroje CRM

V centre uvažovania o nástrojoch CRM stojí zákazník, ktorého vzťah k podniku má organizovať manažment. Existuje rad nástrojov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú a preto je nevyhnutné zvoliť dominantný nástroj, pomocou ktorého budú ostatné usmerňované. Týmto nástrojom je zákaznícka politika, ktorá sa sústreďí na skupiny klientov, tzv. client cluster. „*Client Cluster vznikajú zoskupovaním jednotlivých typov zákazníkov. Tieto skupiny sú príznačné tým, že zákazníci s podobnými formami prejavu splynú do jednej skupiny, zatiaľ čo zákazníci s inými (a opäť sebe podobnými) formami príznakov do druhej.*“¹⁴ Jednotlivé nástroje sú potom aplikované podľa vybranej zákazníckej politiky.



Obrázok 2-1: Nástroje CRM

Zdroj: Wessling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. str. 121

Skupiny klientov vznikajú podľa metódy ich tvorby. To ale naráža na odpor voči myšlienke individuálneho prístupu k zákazníkovi. Je to však len nástroj riadenia, ktorý vytvára predpoklady pre aplikáciu nástrojov CRM a na základe ktorého sa v ďalšej fáze komunikuje so zákazníkom individuálne podľa toho, do akého clusteru je zaradený. Na pohľad heterogénny kôš zákazníkov sa pretvorí na homogénne skupiny, ku ktorým sa za pomoci špecifických zákazníckych informácií bude pristupovať individuálne. „Skupina zákazníkov je daná určitými znakmi a ich formami a podľa nich sa musí prispôbiť

¹⁴ WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. str. 115

naša ponuka. Z princípu skupín zákazníkov možno vyvodit' zákaznícku politiku, v ktorej dominuje zmes nástrojov CRM.

Jednou z novinek vo vzťahoch medzi podnikom a zákazníkmi je loajalita, alebo vernosť. Nejde však o loajalitu zákazníkov smerom k podniku, ale o loajalitu podniku smerom k zákazníkovi. Podstatou CRM je interakcia a súdržnosť, ktorá je ale chápaná obojstranne, nielen ako jednosmerná záležitosť.

2.2.1 Kanálová politika

Zaoberá sa princípmi usporiadania kontaktných bodov, tzv. Customer Touch Points a distribúciou služieb. Tú možno realizovať buď priamo alebo pomocou medzičlánkov, ako špeciálne obchody, veľtrhy či zásielkové služby. Všetky distribučné články však bojujú s e-businessom, ktorý sa často považuje za konkurenciu, no ide skôr o obohatenie ostatných kanálov.

2.2.2 Politika vzájomných interakcií

Nástroj interakcie predstavujú interakčné médiá. Okrem najjednoduchšej formy v podobe call centra, je ďalším médiom internet, ktorý si čoraz viac formou webových stránok, portálov, diskusných konferencií a sociálnych sietí upevňuje svoju pozíciu. Tradičné reklamné prostriedky sprostredkovávajú interakciu iba jednosmerne. Ani CRM, tak ako ani internet však nevytláčajú tieto komunikačné prostriedky. Okrem týchto nástrojov sa stále väčšia pozornosť obracia na mobilnú komunikáciu. Kľúčová úloha je teda zaistiť zasieťovanie všetkých interakčných médií tak, aby si zákazník mal možnosť zvoliť médium, ktoré mu v daný čas najviac vyhovuje z hľadiska ceny a obsluhy.

2.2.3 Politika znalostí

Úlohou politiky znalostí je s podporou informačných technológií udržať rovnováhu medzi neurčitou a spracovaním v reálnom čase. Hlavnou úlohou je efektívna aplikácia znalostí s cieľom zvyšovať hodnotu vzťahu so zákazníkovi. Znalosti o zákazníkovi by mali byť využité k uspokojeniu jeho potrieb a dlhodobému posilneniu vzťahu. Zisk sa dostaví automaticky. Cieľom aplikácie znalostí je usporiadať vzájomné vzťahy pre účely vzájomnej komunikácie. Informácie o zákazníkovi môžu byť použité k adaptácii produktov a služieb na potreby zákazníkov, k nadviazaniu kontaktov so

zákazníkmi v rôznych kontaktných rozhraniach a kontaktných bodoch, ktoré vyžadujú okamžité generovanie znalostí.

2.2.4 Zmluvná politika

Tento nástroj sa skladá z cenovej politiky, platobných podmienok, rabatovej a úverovej politiky. V minulosti bolo zvykom určovať pevné ceny na úrovniach nízke, stredné a vysoké ceny. Pri účinnom riadení vzťahov so zákazníkmi je nutné prikročiť k tvorbe variabilných cien. Služby CRM nemožno ponúkať za jednotnú cenu. Práve v cenovej politike sa objavuje požiadavka na segmentáciu zákazníckych skupín a jednotlivých zákazníkov. Služby CRM môžu byť poskytované paušálne zdarma pre všetkých zákazníkov, ich cena sa ale môže riadiť hodnotením zákazníka. Práve podľa toho sa ceny buď prispôbujú alebo zostávajú konštantné. Výška rabatu sa takisto môže meniť s ohľadom na odberné množstvo, či podľa vernosti zákazníka k podniku. Významným faktorom je pri ocenení služieb i aktuálna situácia.

2.2.5 Informačné nástroje CRM

„CRM informačný systém je v dnešnom poňatí aplikácia pokrývajúca procesy, prostredníctvom ktorých dochádza k interakcii medzi firmou, ktorá ho implementovala a jej potenciálnymi či súčasnými zákazníkmi. Ide teda prevažne o procesy v oblastiach marketingu, predaja a popredajných služieb. Implementácia informačného systému vo firme, kde je moderné riadenie vzťahov so zákazníkmi v plienkach, môže byť veľmi úspešná, bez toho aby sa nejakú CRM stratégiu myslelo.“¹⁵

Podľa miery využitia výpočtovej techniky, automatizácie činností, použitia pre rôzne typy a veľkosti organizácií, podľa rozsahu a komplexnosti, či podľa ich veku, rozdeľuje Chlebovský¹⁶ tieto informačné systémy:

1. Systém papierovej databázy

Najstarší spôsob uchovávania prehľadu o aktivitách spojených so zákazníkmi, ktorý nie je závislý na výpočtovej technike a umožňuje jednoduché ukladanie dokumentov existujúcich v papierovej podobe. Nevýhodou je nulová automatizácia činností. Každý zákazník má svoju kartu, ktorá obsahuje všetky údaje a záznamy

¹⁵ CHLEBOVSKÝ, V. CRM řízení vztahu se zákazníky. str. 104

¹⁶ CHLEBOVSKÝ, V. CRM řízení vztahu se zákazníky. str. 79

komunikácie so zákazníkom. Druhým nástrojom papierovej databázy je diár, ktorý zhromažďuje informácie súvisiace s časovými plánmi.

2. Elektronická kartotéka balíka programov typu Office

Tento systém po vytvorení elektronickej databázy kontaktov predstavuje čiastočnú automatizáciu procesov vo forme vyplňovania šablón, formulárov a tabuliek, nastavenia automatického upozorňovania na dôležité termíny. Nedokáže však spravovať dokumenty, používať analytické a štatistické nástroje, či zautomatizovať tvorbu súhrnných správ. Každý užívateľ si sám vytvára systém ukladania dokumentov, či vykonáva štatistické výpočty a analýzy pomocou tabuľkových procesorov. Vo väčšine prípadov však i tento elektronický systém býva kombinovaný so systémom papierovej kartotéky.

3. Programy pre správu kontaktov a manažment času

Tieto systémy položili základ pre elektronické CRM systémy. Dokážu automatizovať procesy ako vyplňovanie dokumentov, ukladať ich do histórie, obhospodarujú kontakty i s dôležitými obchodnými informáciami ako veľkosť firmy, dopytované produkty, objem nákupu. V databáze je možné vykonávať rýchle vyhľadávanie podľa potrebných kritérií a využíva väzby na ďalšie programy, ako textové editory, či tabuľkové procesory, ktoré vyplňa priamo informačný systém. Umožňuje zdieľaný prístup viacerých užívateľov, ktorí majú definované prístupové práva. Fungujú ako na centrálnom úložisku, tak v konfigurácii lokálne umiestnených databáz.

4. Komplexné CRM e-systémy

Technológia zahrňujúca štyri moduly: automatizáciu predajných činností, automatizácia marketingových činností, automatizáciu servisných činností a zákazníckej podpory, a elektronické obchodovanie. Jednotlivé moduly sú vzájomne prepojené a umožňujú komunikáciu ako v horizontálnej úrovni medzi jednotlivými oddeleniami, tak vertikálne v rámci úrovni riadenia. E-systémy obsahujú veľkú výhodu v podobe marketingových analytických nástrojov, ktoré analyzujú náklonnosť zákazníka k nákupu - tzv. dataminingové procesy, sledujú hodnotu zákazníka a jej riadenie, atď. Úskalím tohto typu informačného systému je

vysoká zaobstarávací cena, ktorá odráža i úpravu systému na mieru, aby vyhovoval firemným procesom a požadovanej komunikácii, preškolenie užívateľov a údržbu systému.

2.3 Proces tvorby riadenia vzťahov

Za hlavnú tému v riešení vzťahu so zákazníkom považujú K. Storbacka a Jarmo R. Lehtinen¹⁷ vytváranie hodnoty, a pre ďalší rozvoj tohto vzťahu podrobnú znalosť procesu, v ktorom zákazník hodnotu tvorí. To znamená, že sa znižuje význam jednotlivého nákupu a *„cieľom riadenia vzťahov so zákazníkmi nie je maximálne zvyšovanie tržieb z jednotlivých nákupov, ale vytvorenie trvalého vzťahu so zákazníkom. Pri riadení vzťahu so zákazníkom by mala spoločnosť pracovať v podmienkach takého vzťahu. Obe strany by sa mali vo svojich postupoch navzájom čo najviac prispôbiť, aby sa hodnota vytvárala na oboch stranách.“* To znamená, že konkurenčný boj nie je založený výlučne na cenovej súťaži, ale na tom, či je spoločnosť schopná ponúknuť zákazníkovi príslušnú hodnotu.

Druhý pohľad smeruje na produkt ako na proces, ktorý upozorňuje na irelevantnosť delenia tovaru a služieb. *„Produkt by mal byť považovaný za entitu, v rámci ktorej dochádza k výmene medzi spoločnosťou a zákazníkom. Prostredníctvom tejto výmeny sú schopnosti a znalosti spoločností čiastočne transformované do vytvárania zákazníckej hodnoty. Tým sa výrobová diferenciácia stáva diferenciáciou procesu a otvára neobmedzené šance k vybudovaniu rôznych vzťahov so zákazníkmi.“*¹⁸

Tretí krok k „správne“ riadeniu vzťahov sa smeruje k zodpovednosti spoločnosti. K vytváraniu solídnych vzťahov podľa tejto teórie nestačí len uspokojiť potreby zákazníka, či dosiahnuť jeho spokojnosť, ale spoločnosť musí prijať zodpovednosť za rozvoj týchto vzťahov prostredníctvom ponuky možností k vytváraniu vlastnej hodnoty zákazníkmi.

¹⁷ STORBACKA, K.; R.LEHTINEN, J. Řízení vztahů se zákazníky. str. 16-17

¹⁸ STORBACKA, K.; R.LEHTINEN, J. Řízení vztahů se zákazníky. str. 16-17

2.3.1 Predpoklady zavádzania riadenia vzťahov

Don Peppers a Martha Dogersová¹⁹ popisujú štyri kroky one-to-one marketingu upravené pre CRM:

1. Identifikácia súčasných a potenciálnych zákazníkov, tvorba, udržiavanie a práca s databázou zákazníkov, technikami zberu dát a využívaním informácií pochádzajúcimi zo všetkých kanálov a styčných bodov.
2. Diferenciácia zákazníkov podľa ich **potrieb** a **hodnoty pre spoločnosť**. Vyššia intenzita komunikácie a úsilia je venovaná najhodnotnejším zákazníkom, pričom sa vychádza z kalkulácie nákladov na jednotlivé aktivity a celoživotnej hodnoty zákazníka, odhadu čistej súčasnej hodnoty budúcich ziskov z nákupov, marže a vyčíslenia hodnoty zákazníkov získaných odporúčaniami súčasných zákazníkov.

Na základe dvoch ukazateľov v tejto fáze diferencujú zákazníkov Clow a Back²⁰ a to podľa:

- a) Celoživotná hodnota zákazníka (lifetime value of the customer)

Vypovedá o vyššom ocenení zákazníka prinášajúceho výnosy počas svojho života v porovnaní so zákazníkmi vykonávajúcimi len jednu transakciu. Priemerný počet návštev ročne sa násobí priemerným množstvom utratených finančných prostriedkov na jednu návštevu a vynásobí sa priemernou životnosťou zákazníka. Od tejto hodnoty sa odčítajú náklady na získanie a udržanie zákazníka a zohľadní sa hodnota nových zákazníkov, ktorých spoločnosť získala odporúčaniami stálych zákazníkov.

- b) Podiel zákazníka (share of customer)

Znamená potenciálnu hodnotu zákazníka, ktorú možno zohľadniť pri celoživotnej hodnote zákazníka. Významnú úlohu má faktor času, v ktorom sa môže množstvo peňazí utratené rovnakým zákazníkom zvyšovať, a niektorí zákazníci majú pre firmu vyššiu hodnotu ako iní. Preto je súčasťou CRM systému i zistenie, čím rozličné typy zákazníkov prispievajú k ziskom firmy v čase, so zohľadnením investícií do rozvoja týchto vzťahov.

¹⁹ PEPPERS, D.; DOGERS, M. *Managing Customer Relationships: a strategic framework*. str. 243

²⁰ E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 342

3. Individuálna komunikácia so zákazníkom, ktorá má za následok lepšiu znalosť zákazníkových potrieb a vytvorenie užšieho a hodnotnejšieho vzťahu. Ponuky sú formulované priamo na mieru a ich oznámenie je personalizované.

„Interakcia so zákazníkmi musí mať takú podobu, aby zvyšovala nákladovú efektivitu a účinnosť kontaktu. Firma musí poskytnúť to, čo zákazník chce, včas, aby ona ani zákazník nestrácali čas.“²¹ Táto zásada je realizovaná formou CRM softwaru, ktorý je schopný triediť kontakty podľa e-mailov alebo návštevnosti firemných webových stránok a podľa vopred nastavených metrík sú najvhodnejšie kontakty automaticky presmerované obchodnému oddeleniu. Súčasťou databázy, ktorá vzniká sú nielen e-maily a korešpondencia zasielaná, ale software zaznamenáva i produkty, ktoré si zákazník prehliadal, všetky materiály, ktoré si stiahol z firemných stránok, čo tvorí cenný základ pri nadväzovaní kontaktu so zákazníkom.

4. Customizácia výrobkov, služieb a správ pre potreby každého jednotlivého zákazníka, uľahčenie komunikácie medzi spoločnosťou a zákazníkmi prostredníctvom kontaktného centra alebo webových stránok. Clow a Back²² navrhujú ponúkať vybrané aspekty tovarov a služieb priamo na mieru. To, že produkty kopírujú potreby zákazníka sa prejaví jeho dlhodobou vernosťou. Ide napríklad o zaznamenávanie nákupných zvyklostí zákazníkov, ktoré v konečnom dôsledku spoločnosti prinesie zvýšenie predaja služieb rovnakým zákazníkom. Autor Seth Godin hovorí: „*namiesto toho, aby ste sa snažili hľadať nových zákazníkov pre produkty, ktoré už máte, hľadajte nové produkty pre zákazníkov, ktorých už máte.*“²³

2.3.2 Voľba stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi

Stratégia riadenia vzťahov so zákazníkmi sa snaží vytvoriť vyššiu hodnotu pre zákazníka a to individuálnou starostlivosťou o každého jednotlivca či už formou komunikácie, zvláštnych služieb, prispôbeného produktu alebo špeciálnych cenových ponúk. Toto si vyžaduje väčšie marketingové úsilie, ktoré by malo viesť k vyššej výkonnosti podniku, a vyššiu úroveň výdajov. Marketing individualizovaného riadenia

²¹ E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 343

²² E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 343

²³ GODIN, S. *A Crash Course in Customer Relationship Management*. str. 3-4

vzťahov so zákazníkmi má opodstatnenie, ak zvýšenie hodnoty pre zákazníkov vďaka implementácii CRM je nasledované zvýšením hodnoty zákazníkov pre podnik.

Publikácia Hany Lošťákovéj²⁴ rozdeľuje tri novodobé typy CRM stratégie:

1. Stratégia masovej personalizácie

Ide o prvú úroveň marketingu riadenia vzťahov so zákazníkmi, pri ktorej sú zákazníci rozpoznávaný na základe mena, adresy, či podľa predchádzajúceho nákupného správania. Tieto údaje sa ďalej využívajú pri tvorbe systému individuálnej marketingovej komunikácie s cieľovou skupinou zákazníkov, ktorým sú ponúkané štandardné produkty, ale s individuálnou starostlivosťou. Pre účely realizácie stratégie masovej personalizácie je nutná určitá úroveň databázového marketingu. Uplatňovaná býva bankovými inštitúciami, zásielkovými obchodmi a firmami z oblasti predaja.

2. Stratégia masovej kastomizácie

Niektorí zákazníci sú ochotní zaplatiť viac za pridané úžitky. Úžitok je ústredným motívom masovej kastomizácie, kde ide o to nechať zákazníkov spolupracovať a spolupodieľať sa na vytváraní produktu zo štandardnej sortimentnej ponuky komponentov produktu a podľa individuálnych potrieb a v závislosti na cenovej citlivosti. Slabé miesto tejto stratégie spočíva v segmentácii trhu len podľa potrieb. Spoločnosť implementujúca tento prístup sa síce snaží uspokojiť potreby každého zákazníka individualizovane, miera starostlivosti je ale stále rovnaká. Aplikovaná býva najmä u výrobcov stavebnicového nábytku, či počítačov.

3. Stratégia diferencovanej kastomizácie

Diferencované CRM rešpektuje rozdielne potreby zákazníkov a jednotlivo pristupuje ako k zákazníkovi či už ponukami produktov, ale i spôsobmi distribúcie, komunikácie i celým marketingovým mixom. Firma aktívne zapája zákazníka do spoluvytvárania jedinečnej hodnoty, ktorá nespočíva v jednostrannej výhode v podobe výrobkov a služieb, ale je vytváraná v súčinnosti so zákazníkovi. Pri uplatňovaní tejto stratégie a formulovaní marketingovej stratégie a takticko-operatívnych marketingových programov sú rešpektované nielen rozdielne

²⁴ LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. str. 18

požiadavky zákazníkov a nákupné správanie, ale aj ich bežný prínos a najmä celoživotná hodnota pre podnik.

„Vývoj typov stratégie CRM však dospel do štádia, kedy je účelné v jednom obore podnikania uplatniť všetky tri typy stratégie CRM zároveň. Miera prispôsobenia jednotlivým zákazníkom by sa mala líšiť podľa aktuálneho a hlavne celkového potenciálneho prínosu zákazníkov pre podnik. Znamená to, že v prípade potenciálne významných zákazníkov je individualizácia a intenzita práce s trhom ďaleko hlbšia než u stredne významných zákazníkov. Pre významných zákazníkov je vhodná stratégia diferencovanej kastomizácie, pre stredne významných zákazníkov stratégia masovej kastomizácie a pre menej významných zákazníkov stratégia masovej personalizácie.“²⁵

Táto kombinovaná forma CRM stratégie nesie názov stratégia diferencovaného CRM.

2.3.2.1 Segmentácia zákazníkov v závislosti na hodnote zákazníka

Definovanie a výber cieľových trhov uľahčí segmentácia podľa bežného prínosu a celoživotnej hodnoty zákazníkov pre podnik. Z tejto Lošťáková²⁶ charakterizuje štyri hodnotové segmenty:

1. Najhodnotnejší zákazníci s vysokým bežným prínosom i vysokou celoživotnou hodnotou pre podnik, u ktorých býva aplikovaná stratégia diferencovanej kastomizácie;
2. Zákazníci s najväčším potenciálom rastu s nižším bežným prínosom, ale vysokou celoživotnou hodnotou, pre ktorých je vhodná rovnako stratégia diferencovanej kastomizácie;
3. Segment zákazníkov so zaujímavým bežným prínosom, ale s nižšou celoživotnou hodnotou. Pre týchto zákazníkov je vhodná stratégia masovej kastomizácie alebo personalizácie;
4. Zákaznícky segment s nízkym bežným prínosom i celoživotnou hodnotou, u ktorých býva uplatňovaná stratégia masovej personalizácie alebo nediferencovaného cielenia.

²⁵ LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. str.19

²⁶ LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. str. 20

„Je zřejmé, že mimoriadnu pozornosť je potrebné venovať strategicky najhodnotnejším zákazníkom. Ponuka mimoriadnej hodnoty pre potenciálne významných zákazníkov (kľúčových zákazníkov) vytvára podmienky pre rozvoj dlhodobých efektívnych vzťahov s nimi, čo sa prejaví v raste podielu podniku na výdajoch týchto zákazníkov a na raste marketingových ziskov alebo čistých marketingových príspevkov (ČMP), plynúcich z nich. Len tak sa zvyšuje ich celoživotná hodnota pre podnik, čo zase vedie k zvyšovaniu prosperity podniku.“²⁷

2.3.3 Hlavné ciele diferencovaného riadenia vzťahov so zákazníkmi

Stratégiu riadenia vzťahov s kľúčovými zákazníkmi možno rozdeliť na niekoľko konkrétnejších smerov, ktoré môžu byť podľa Burnetta²⁸ zamerané na niektoré z hlavných cieľov:

- Rozšíriť podnikanie o nový výrobok – sleduje sa najmä odbúranie nákladov na výskum a vývoj spolupracou so zákazníkmi na konkrétnych návrhoch vyplývajúcich z reality podnikania
- Zvýšiť pridanú hodnotu – zaistiť navrhnutie produktu prinášajúceho pridanú hodnotu, ktorá bude zákazníkom ocenená a vráti sa vo forme vyššej inkasovanej ceny
- Získať vedúce postavenie na trhu – v tomto ponímaní vedúce postavenie je chápané ako objem predaja, ten ako najnižšie jednotkové náklady, ktoré môžu byť hlavným zdrojom konkurenčnej výhody
- Rozloženie rizika a zníženie zraniteľnosti podniku – koncepciu riadenia vzťahov s kľúčovými zákazníkmi možno použiť pri rozširovaní zákazníckej základne, ak je dodávateľ priveľmi závislý na jednom alebo dvoch hlavných odberateľoch
- Udržať si súčasných zákazníkov – hľadanie nových zákazníkov mnohokrát zatláča do úzadia starostlivosť o už zavedených zákazníkov, načo vyčkáva a promptne reaguje svojou ponukou konkurencia. Náklady na nového zákazníka sa pritom odhadujú na päťnásobok nákladov na udržanie už existujúceho

²⁷ LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. str. 20

²⁸ BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. str. 11

- Držať konkurenciu pod kontrolou – udržiavať tesný vzťah so zákazníkmi a predchádzať a čeliť útokom konkurencie cestou zmluvných záväzkov so zákazníkmi s najväčšími odbermi, čím docieli spoločnosť obmedzenie konkurencie a dosiahne vedúce postavenie na trhu
- Riešiť operačné problémy – v prípade, že zákazník operuje i mimo región alebo na území iného štátu, môže KCRM prevziať koordinačnú funkciu i v oblastiach cenotvorby, technickej podpory, zákazníckeho servisu či distribúcie
- Vymedziť obchodné aktivity, ktorým sa spoločnosť nebude venovať – odstránenie neefektívnych činností, ktoré sa objavujú ako dôsledok priateľských vzťahov so zákazníkmi, či zaujímavých technických problémov, ale predstavujú príliš mnoho vynaloženého času a finančných zdrojov.

2.4 Projekt CRM a jeho implementácia

„Východiskový stav projektu CRM možno rozdeliť do dvoch úrovní: strategické a inštrumentálne. Skutočnosť, z akej roviny zahájenia projektu vychádzame, závisí na všeobecných podmienkach. Podnik, ktorý sa pohybuje na trhu náročnom na udržiavanie a získavanie zákazníkov, by sa najprv mal sústrediť na predajné aspekty. V medziach aktuálnych možností by sa ešte pred „roztočením veľkého kola CRM“ mali realizovať čiastkové riešenia. Závisí to na vopred stanovených prioritách, a prípadne má zmysel i prednostná implementácia riešenia predaja na báze CRM pred spracovaním oblasti poskytovania služieb.“²⁹

Zásady určovania stratégie CRM v šiestich krokoch podľa Weslinga³⁰:

1. Vypracovanie stratégie CRM musí byť riadené v rámci strategického projektu
2. Súčasná situácia musí byť dôkladne rozanalyzovaná, aby z jej výsledkom bolo možné činiť realistické strategické rozhodnutia
3. Strategické projekty je nutné spracovať v spolupráci s vrcholovým manažmentom a riadiaci tím musí byť zložený z manažérov prvej línie

²⁹ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. str. 78

³⁰ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. str. 66

4. Metodika vypracovanej stratégie nesmie byť s ohľadom na využitie v praxi príliš zložitá
5. Stratégia CRM sa musí výrazne odlišovať od konkurenčných stratégií danej oblasti
6. Definovaná stratégia musí byť ľahko aplikovateľná. Preto je nutné je nutné do projektov zahrnúť strategické a aplikačné kompetencie s cieľom vyhnúť sa komplikáciám pri praktickom použití.

Tvorba modernej koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi vychádza z predchádzajúcich analýz a postupuje od vízie a definície cieľov, cez voľbu nástrojov, detailné rozpracovanie koncepcie až po jej realizáciu.

2.4.1 SWOT analýza

Metódou strategického plánovania, ktorá sa opiera o uvedených šesť zásad je SWOT analýza, ktorá analýzou silných a slabých stránok a príležitostí a hrozieb podniku z hľadiska CRM formuluje východiskovú situáciu.

Analýza príležitostí a hrozieb môže priniesť relevantné výsledky pre strategickú orientáciu CRM najmä v týchto oblastiach:

- vývoj technológií všeobecne
- e-business
- m-business
- vývoj hodnôt v spoločnosti, z ktorého je možné odvodiť závery pre neskoršie jednanie so súčasnými i budúcimi zákazníkmi
- aktivity konkurencie v oblasti CRM
- vývoj oboru i na ďalších trhoch
- vývoj cien.

Na základe výsledkov SWOT analýzy je formulovaná stratégia, ktorá však musí byť prediskutovaná s osobami, ktoré budú za jej vykonávanie zodpovedné. K cieľu a uplatneniu CRM stratégie však nevedie ani samotný vývoj stratégie, ani zavádzanie rôznych opatrení v organizačnej štruktúre podniku. *„Iba kombinácia rozsiahlych kompetencií v oblasti vývoja a aplikácií pre kvalifikáciu personálu, využitie technológií*

a organizácia obchodných procesov môže priniesť požadované efekty vo forme komplexnej podnikovej stratégie.“³¹

2.4.2 Interná strategická analýza CRM

V tomto procese sú posudzované silné a slabé stránky v oblasti CRM v porovnaní s konkurenciou. Dôležité pritom je definovanie konkurentov a porovnanie pre rôzne nástroje CRM, podľa orientačných hľadísk a porovnávacích dimenzií. Tie spravidla obsahujú technické parametre, parametre týkajúce sa obchodných procesov a kvalifikáciu pracovníkov. Okrem technológie a efektívnych obchodných vzťahov je ľudský faktor kritickým aspektom v zaistení dobrých vzťahov so zákazníkmi. Cieľom internej analýzy je i rozpoznanie slabých stránok, pri ktorom môžu pomôcť najmä vedúci pracovníci a podnik dôkladne poznajú. *„Kvalita porovnávacích dimenzií a zvolené meradlo sú rozhodujúce faktory ovplyvňujúce výpovednú hodnotu výsledkov. Ak sa podnik v tejto fáze snaží ušetriť, prejaví sa to neskôr pri praktickom uplatnení stratégie. V krajnom prípade to môže viesť i k neúspechu celej stratégie, keďže nedošlo k reálnemu zobrazeniu skutočných pomerov.“³²*

Analýza internej štruktúry firmy môže prebiehať aj prostredníctvom Dotazníka zdatnosti CRM. Kľúčovým faktorom úspešnej implementácie CRM a prechodu k vzťahovému marketingu je zmapovanie firemných procesov a návrh ich modifikácie, ktorá zaistí vyššiu efektivitu. Predovšetkým ide o prieskum organizačných a informačných väzieb vo firme, procesných tokov, dostupnosti dát a informácií potrebných pre riadenia vzťahov so zákazníkmi, využívanie podporných nástrojov a systémov, povedomie o CRM a jeho riadení vo firme a celková atmosféra a postoj k zmenám.

2.4.3 Externá strategická analýza CRM

Informácie o externých vplyvoch predstavujú väčší problém, pretože nie sú ľahko prístupné. Podnik môže využiť buď informácie z publikácií, prípadne databáz, alebo sa pustiť do vlastného prieskumu, ktorý bude z hľadiska sledovaných oblastí efektívnejší no zároveň náročnejší na finančné a ľudské zdroje.

³¹ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. str.70

³² WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. str. 67

V prvom rade by sa mal podnik zamerať na oblasti, v ktorých budú príležitosti a hrozby hodnotené. Celý podnik by sa mal zamerať na rozpoznanie signálov upozorňujúcich na slabé stránky. Týmto signálmi sú informácie pochádzajúce z rôznych zdrojov - dialógy medzi kolegami, návštevy veľtrhov, časopisy, noviny, internet alebo rozhovory v kruhu priateľov. Personál by mal byť dôkladne zoznámený s úlohou denne prijímať, spracovávať a hodnotiť nové signály a predávať ich pracovníkom strategického plánovania. Často však nie je možné rozhodnúť, či daný signál predstavuje príležitosť alebo hrozbu. Dalo by sa povedať, že sú odhalené diskontinuity, ktoré by sa mohli časom zväčšovať.

Ak v podniku nefunguje systém pre správu znalostí a nástroje z oblasti IT, prvým krokom pri určení stratégie CRM je ich implementácia. Z neexistencie, či spôsobu fungovania správy znalostí sa dá vyčítať i strategická orientácia CRM. V prípade existencie call centier, servisných stredísk, či automatizácie predaja bez systému správy znalostí je jasné, že firma sa orientuje na krátkodobé riešenia. Vtedy by malo dôjsť k odstráneniu nedostatkov, aby mohla byť zavedená dlhodobá koncepcia CRM. Na náklady nemožno pozeráť z hľadiska okamžitej návratnosti, ale v dlhšom časovom horizonte, kedy sa efekt prejaví.

V prostredí, ktoré je charakteristické vysokou dynamikou vývoja, nestabilitou, neustále sa zvyšujúcou rýchlosťou informačných tokov, globálnym vplyvom lokálnych faktorov a vysokým tlakom na využívanie zdrojov by mal byť dobre fungujúci CRM systém nástrojom, ktorý prinesie zvýšenie produktivity práce v marketingu a predaji a zrýchli vyhľadávanie, šírenie a spracovanie dôležitých informácií. Pri tvorbe a implementácii firemnej koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi ide často o zmenu podnikovej stratégie. Celý tento proces je rozdelený do troch etáp: analytickej, plánovacej a realizačnej. V rámci fázy analytickej je pozornosť sústreduje na posúdenie všeobecných faktorov v danej krajine. Na výber je viacero metód ako napríklad SLEPTE, rôzne indexy kvality podnikateľského prostredia, či oborová Porterova analýza.

2.4.4 Priebeh implementácie CRM stratégie

„Základným princípom CRM stratégie je premyslené budovanie vzťahov k najziskovejším a najperspektívnejším zákazníkom. Stratégie nahrádzajú aktivity

*smerujúce k zvýšeniu podielu na trhu špecifického produktu aktivitami, ktoré zvyšujú podiel na objeme nákupov špecifického zákazníka.*³³

V centre pozornosti stojí zákazník a nefunguje model, kedy je k produktu hľadaný zákazník, ale naopak nastáva zmena firemnej orientácie a zákazníkovi je hľadaný produkt. Čo sa týka životného cyklu zákazníka, je väčší dôraz kladený na udržiavanie a rozširovanie, než na akvizíciu. To znamená, že CRM stratégia nebude práve najvhodnejšou alternatívou pre začínajúce spoločnosti, ktoré nemajú dostatok zákazníkov a v prvopočiatku nepoznajú skupiny potenciálnych zákazníkov. I tieto však môžu úspešne implementovať informačný systém, za účelom podpory svojich akvizičných aktivít. Ten je od počiatku optimálnym nástrojom pre uloženie, správu a zhromažďovanie akýchkoľvek dát potrebných pre tvorbu CRM stratégie. Dnes už je vďaka dostupnosti rôznych informačných technológií možné tento systém prepojiť s ostatnými informačnými systémami používanými vo firme a vytvoriť z nich centrálny zdroj dát, popisujúci aspekty vzťahov k terajším či potenciálnym zákazníkom. Implementáciu CRM informačného systému je potrebné vnímať ako nutnú podmienku pre vytvorenie účinných CRM stratégií.

Existuje viacero názorov ako postupovať, či definovať najprv stratégiu a až následne zavádzať informačný systém, alebo oboje implementovať paralelne. Chlebovský³⁴ navrhuje vypracovanie koncepcie a hrubej vízie, na ktorej základe bude zvolený vhodný CRM informačný systém, po ktorého implementácii bude dopracovávaná a iterovaná CRM stratégia.

Firemnú koncepciu odporúča tvoriť nasledujúco:

- Pre ľahšie definovanie firemnej vízie určiť kľúčové aspekty rozvoja obchodných aktivít firmy a podľa priorít ich zoradiť
- Uľahčiť prípravu stratégie a voľbu nástrojov vytvorením zoznamu aktivít riadenia vzťahov so zákazníkmi, na ktoré by bolo vhodné sa sústrediť
- Potvrdiť výber optimálnych nástrojov otestovaním zberu a využitia informácií o zákazníkoch
- Voľba technologických nástrojov a informačného systému pre podporu procesov CRM

³³ CHLEBOVSKÝ, V. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. str. 105

³⁴ CHLEBOVSKÝ, V. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. str. 105

- Iterácia hrubých rysov koncepcie a jej postupné doladovanie

2.4.4.1 Vypracovanie CRM vízie

„CRM vízia firmy by mala vychádzať z charakteru firemného podnikania, prostredia, v ktorom sa firma pohybuje a charakteristiky zákazníkov, ktorých sa firma snaží osloviť svojou ponukou dlhotrvajúceho vzťahu.“³⁵ Formulovanie vízie vytvára hrubú predstavu o tom, čo by mal viesť CRM informačný systém a čo by nemalo chýbať vo vypracovanej CRM stratégii.

2.4.4.2 Voľba optimálneho CRM informačného systému

V dnešnej dobe je nutné upustiť od zámerov využitia papierových či elektronických kartoték. Z hľadiska ceny i sofistikovanosti ide o rozhodovanie medzi programami pre správu kontaktov a manažment času a medzi komplexnými CRM e-systémami. Toto rozhodnutie ovplyvňuje odvetvie a prostredie, v ktorom firma pôsobí. I keď je voľba optimálneho informačného systému individuálny proces závislý na mnohých objektívnych, ale i subjektívnych faktoroch.

2.4.5 Postup tvorby optimálnej CRM stratégie

Stratégia je všeobecne chápaná ako dlhodobý pohľad na rozvoj spoločnosti, zjednocuje filozofiu podnikania a od nej sa odvíjajú čiastkové ciele pre nižšie úrovne riadenia. Každá stratégia pozostáva z niekoľkých procesov a bez ich zvládnutia nebude úspešná. Preto je pri tvorbe stratégie nevyhnutné projektové procesné riadenie, ktorého základom je stanovenie cieľa a obsahu projektu, časového plánu a finančného rozpočtu. Pre zhodnotenie úspešnosti je nutné zaviesť vyvážený systém metrík a meraní výkonnosti riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktoré budú v súlade s celkovou koncepciou vyhodnocovacej koncepcie strategických zámerov podniku.

Pre účely projektového riadenia musia byť definované role, zodpovednosti, harmonogram, rozpočet a cieľ projektu. Dôležitým prvkom je priradenie zodpovednosti ako za vykonávanie jednotlivých aktivít, tak za výsledky metriky implementácie stratégie a komplexného systému riadenia vzťahov so zákazníkmi.

³⁵ CHLEBOVSKÝ, V. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. str.107

1. Prípravná a analytická časť

- a) Príprava a plánovanie stratégie
- b) Prevzatie a verifikácia záverov podnikovej stratégie
- c) Stanovenie vízie a cieľov celého systému riadenia vzťahov so zákazníkmi
 - i. Analýza súčasného stavu podnikateľskej činnosti a súčasného stavu CRM
 - ii. Analýza a hodnotenie trendov CRM
 - iii. Definícia základných požiadaviek na systém riadenia vzťahov so zákazníkmi
 - iv. Formulácia vízie a cieľov CRM

2. Návrhová časť

- a) Informačná integrácia podniku s okolím a integrácia interných podnikových procesov vo vzťahu k CRM
 - i. Optimalizácia modelov podnikových procesov
 - ii. Definícia funkcionality a parametrov interných firemných služieb – požiadavky na CRM informačný systém
- b) Definícia modelov riadenia vzťahov so zákazníkmi
 - i. Popis architektur jednotlivých procesov a ich informačných väzieb
 - ii. Technologická, aplikačná a dátová integrácia.

2.4.5.1 Model systému riadenia vzťahov so zákazníkmi

„Vytvorenie komplexného modelu systému riadenia vzťahov so zákazníkmi firme umožní neustrnúť na raz vypracovanej stratégii a s raz vypracovaným systémom, ale neustále stratégiu i systém prispôsobovať aktuálnym externým a interným podmienkam a požiadavkám. Dobře prepracovaný model zaisť dlhodobú efektívnu životnosť celého systému riadenia vzťahov so zákazníkmi.“³⁶

2.4.5.2 Voľba vhodných nástrojov

Najdôležitejším procesom z hľadiska Customer Relationship Managementu je komunikácia, či interná, alebo smerom navonok. So stanovenou metodikou

³⁶ CHLEBOVSKÝ, V. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. str.111

komunikácie úzko súvisí nákup informačného systému pre správu kontaktov a komunikácie, ktorý by mal umožňovať ukladanie všetkých dôležitých informácií o kontaktoch uložených v databáze, spravovať komunikáciu s týmito zákazníkmi a umožniť ukladanie všetkých uskutočnených úkonov týkajúce sa daného zákazníka do histórie. Systém by mal byť využiteľný nielen pre správu kontaktov z radov zákazníkov, ale i pre samotných zamestnancov firmy a hromadný manažment času.

Chlebovský³⁷ uvádza tieto kritériá pre výber systému:

- Otvorenosť – schopnosť systému naviazovať na ďalšie využívané informačné systémy
- Anglická a česká jazyková verzia
- Intuitívne a „užívateľsky priateľské“ ovládanie systému
- Modularita systému – možnosť neskôr dokúpiť nastavbové moduly, napr. analytické CRM nástroje

2.4.6 Náklady na implementáciu systému CRM

Náklady na implementáciu CRM sú vo väčšine prípadov vyššie ako sa predpokladá. Súvisí to s podhodnotením alebo vynechaním niektorých zložiek projektu. Jednou zo spoľahlivých postupov pre zistenie prehľadu o všetkých významných výdajových zložkách je gap analýza, pomocou ktorej sa vykoná inventarizácia súčasných prostriedkov a posudzuje sa rozdiel s požadovaným stavom. Zo zisteného rozdielu sa vyvodí opatrenia, ktoré sa ocenia. „Aby sme pri gap analýze zohľadnili správne všetky náklady, musíme do nich začleniť i náklady na vytvorenie vízie CRM, jeho cieľov, analýzu scenára dôsledkov zavedenia CRM a definíciu CRM nástrojov.“³⁸

To, že nie je možné reálne určiť veľkosť výdajov a cenu, za ktorú je možné implementovať CRM, je spôsobené i faktom, že cena je závislá na mnohých aspektoch ako veľkosť plánovaného projektu, počet užívateľov, poskytované služby, atď. K tomu sú ešte pripočítavané náklady na školenia a workshopy zamestnancov, konzultácie, či modifikácie systému.

³⁷ CHLEBOVSKÝ, V. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. str. 116

³⁸ WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. str. 97

Kozák³⁹ rozdeľuje náklady na zavedení CRM systému do troch skupín:

1. malé náklady - od 10 000 do 500 000 Kč;
2. stredné náklady - 100 000 do 1 000 000 Kč;
3. veľké náklady - 1 000 000 a desiatky miliónov Kč.

³⁹ KOZÁK, D. *Co to je CRM?* s. 5

3 CHARAKTERISTIKA TRHU VYDAVATEĽOV TLAČE

Tlač je v rámci danej témy a pre účely tejto diplomovej práce chápaná z pohľadu nositeľky reklamného oznámenia. V rámci implementácie CRM systémov na trh vydavateľov tlače ide o riadenie vzťahov so zákazníkmi na pôde dvoch trhov. Vydavatelia jednak pôsobia na spotrebiteľskom trhu, na ktorý v procese výmeny prinášajú štandardizovaný fyzický produkt v podobe časopisu, za ktorý jednotlivci - čitatelia a predplatitelia platia pevnú cenu. Zároveň však operujú na business trhu, kde spoločnostiam ponúkajú služby reklamy, propagácie a podpory produktu za individuálne zjednané ceny v rôznych formátoch. Obe oblasti pôsobnosti sú na sebe závislé a každej musí byť poskytnutá náležitá pozornosť CRM stratégie. Príjmy vydavateľstiev sa skladajú z príjmov z reklamy, predplatného a predaného nákladu. Kenneth E. Clow a Donad Baack⁴⁰ uvádzajú, že príjmy z reklamy sa stávajú v posledných rokoch väčšou časťou príjmov vydavateľstiev. V roku 2004 tvorili príjmy z reklamy 53,7 % z celkových príjmov amerických časopisov a v nasledujúcich rokoch bol odhadovaný ďalší rast. Za týmito príjmami však treba vidieť vernú čitateľskú základňu a pozitívne výsledky v predanom náklade.

Časopisy umožňujú zasiahnuť široké cieľové publikum. Pelsmacker⁴¹ hovorí, že vo vzťahu k nim sú veľmi selektívne špecializované časopisy, ktoré sú zamerané na konkrétne cieľové skupiny. V závislosti na type časopisu prichádza i kvalitný obsah s pozitívnym dopadom na image. Veľkú výhodu majú odborne zamerané časopisy, ktoré vyvolávajú značný záujem v konkrétnej cieľovej skupine. Tie sú považované za veľmi hodnotné najmä kvôli tomu, že pridávajú hodnotu i zverejneným inzerátom. Kvalita produkcie u časopisov je vysoká, môžu prenášať veľké množstvo informácií a dĺžka života reklamnej informácie je relatívne vysoká. „Rovnakú reklamu v danom výtlačku vidí viac osôb. Pre nadšeného čitateľa nie je nič neobvyklé pozrieť sa na konkrétnu tému i niekoľkokrát a venovať jej podstatné množstvo času. Okrem toho majú reklamy dlhšiu životnosť než aktuálne číslo časopisu, pretože do časopisu môžu v ďalších týždňoch a mesiacoch nahliadnuť ďalší ľudia.“⁴² Nedostatkom je pomalosť a oneskorenie obsahu. Časopis je menej pružný, nie sú možné zmeny na poslednú

⁴⁰ E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 242

⁴¹ D.PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; V.D.BERGH, J. *Marketingová komunikace*. str. 257

⁴² E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 242

chvíľu, ani regionálne verzie. Častým mínusom je i vysoká koncentrácia zverejňovaných inzerátov, čo vedie k zníženiu účinnosti reklamného oznamu.

Kenneth E. Clow a Donald Baack⁴³ vo svojej publikácii hovoria, že pre mnoho zadávateľov reklamy boli časopisy vždy možnosťou číslo dva. Až do chvíľe, kým štúdia Amerického zväzu vydavateľov dospela k záveru, že každý dolár vynaložený na reklamu v časopise prinesie v predaji priemerný výnos 8,23 dolára, kým u ostatných médií je to len 3,52 dolárov pripadajúcich na jeden dolár. Za tento výsledok sú časopisy údajne vďaka svojej schopnosti efektívne zacieliť reklamu na spotrebiteľov podľa demografických údajov a životného štýlu. Jednou z hlavných výhod je vysoká tematická segmentácia trhu. Omnoho bežnejšie ako všeobecne zamerané časopisy sú špecializované tituly. I v rámci určitého tržného segmentu existuje viacero titulov a teda vysoká diferenciácia a ďalšia plynúca výhoda v podobe vysokého záujmu publika. Čitatelia špecializovaných časopisov sú charakteristickí tým, že venujú väčšiu pozornosť reklamným oznámeniam, pretože sa vzťahujú k ich potrebám a prániam. Často venujú reklamám viac času preto, že ich čítajú vo voľnom čase alebo počas čakania. Táto celková vysoká miera segmentácie a diferenciácie je ideálna pre produkty s presne definovanými cieľovými trhmi.

V oblasti medzipodnikovej reklamy sú zase médiami odborné a ekonomické časopisy, prostredníctvom ktorých možno zacieliť reklamu na členov firemných stredísk nákupu. Text reklamného oznámenia plní i úlohu detailnejšieho informovania o produkte, môže obsahovať ďalšie podporné informácie, ako telefonický kontakt, či adresu webových stránok. V tomto sektore časopisy takisto kolujú medzi kolegami, vrátane úseku nákupu a kým časopis fyzicky existuje, existuje i možnosť, že niekto uzrie jeho reklamy.

3.1 Charakteristika makroprostredia

3.1.1 Ekonomické vplyvy

Priemerná mzda podľa údajov zverejnených Českým štatistickým úradom⁴⁴ činila 23 350 Kč, čo je o 1 068 Kč (4,8 %) viac než v rovnakom období roku 2008.

⁴³ E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 241

⁴⁴ ČSÚ [online]. *Průměrné mzdy | ČSÚ - Rychlé informace*.

Spotrebiteľské ceny sa za 3. štvrťrok 2009 v porovnaní s rovnakým obdobím predchádzajúceho roku zvýšili iba o 0,1 %, reálna mzda teda vzrástla o 4,7 %. Je to najvyšší rast reálnej mzdy za posledných osem štvrťrokov. Tento relatívne vysoký rast bol však ovplyvnený štrukturálnymi vplyvmi, najmä prepúšťaním zamestnancov s nižšími mzdami a poklesom práceneschopnosti. Objem miezd poklesol o 2,4 %, počet zamestnancov o 6,9 %. V podnikateľskej sfére sa priemerná mzda zvýšila o 1 004 Kč (4,5 %) na 23 165 Kč, reálna mzda vzrástla o 4,4 %. V nepodnikateľskej sfére bol rast miezd vyšší, priemerná mzda sa zvýšila o 1 292 Kč (5,6 %) na 24 170 Kč, reálna mzda vzrástla o 5,5 %.

Ministerstvo práce a sociálnych vecí ČR⁴⁵ publikovalo vo februári tohto roku správu o dopadoch hospodárskej krízy na príjmy a výdaje, ktoré sa v 3. štvrťroku 2009 zmiernili. V 1. – 3. štvrťroku 2009 rástli príjmy domácností pomalšie než pred rokom, čo v spojení s vysokou nezamestnanosťou prispelo k pocitu sociálnej neistoty u radu obyvateľov ČR. V septembri 2009 bola prvýkrát po šiestich rokoch zaznamenaná medziročná stagnácia spotrebiteľských cien, ktorá zmiernila dopady krízy na rozpočty domácností. I napriek tomu domácnosti obmedzili svoje výdavky, a to napríklad na rekreácie, telekomunikácie a bytové vybavenie.

Pokles výdajov domácností sa následne odrazí na vývoji tržieb. Za celý rok 2009 sa tržby v maloobchode vrátane motoristického segmentu znížili medziročne reálne o 4,3 %, pričom ani v jednom mesiaci nedosiahli úrovně predchádzajúceho roku. Na celkový vývoj mal najväčší vplyv trvalý pokles predaja motorových vozidiel. V tomto segmente sa tržby medziročne znížili o 11,1 %.

Podľa ankety agentúry ČTK⁴⁶ rad veľkých domácich firiem v roku 2010 navzdory pokračujúcemu ekonomickému útlmu zachová výdaje na reklamu na tohtoročnej úrovni. Spoločnosti, ktoré sa ku kráteniu rozpočtu odhodlali, uvádzajú, že prostriedky na marketing ponechajú v rozumnej miere. Tohtoročné výdaje na propagáciu boli však podľa odborníkov z oboru oproti skorším obdobiam nižšie

⁴⁵ FILIPOVÁ, Š. *Dopady hospodárskej krízy na príjmy a výdaje českých domácností se ve 3. čtvrtletí roku 2009 zmírnilly*

⁴⁶ FinančníNoviny.cz [online]. *Firmy příští rok plánují podobné výdaje na reklamu jako letos*

o desiatky percent. Odhady mediálnej agentúry OMD⁴⁷ hovorili o prepade objemu inzertných príjmov za celý rok o 25,1 %. Inzertné príjmy v reáli klesli tunajším vydavateľom novín, časopisov a magazínov v roku 2009 medziročne o 8,9 % na 18,2 miliardy korún. Vyplýva to z monitoringu hrubých inzertných príjmov od spoločnosti TNS Media Intelligence⁴⁸. Na budúci rok podľa agentúry OMD druhá najväčšia čiastka zamieri do tlače, a to v rozmedzí od 7,82 miliardy korún (medziročný pokles 8,5 %) do 8,04 miliardy Kč (medziročný pokles 6 %).

Podľa prieskumu TNS Media Intelligence⁴⁹ však medzi TOP desiatkou zadávateľov do reklamy poklesli medziročne výdaje na reklamu len u dvoch zadávateľov.

TOP 10 inzerentov v ČR	Jan.+Febr. 2008	Jan.+Febr. 2009	Zmena v %
Henkel ČR	177 301 972	234 446 106	32,23%
Reckit Benckiser	161 432 360	231 032 922	43,11%
Procter&Gamble ČR	213 978 679	202 619 110	-5,31%
Volkswagen A.G.	239 947 314	188 458 911	-21,46%
Mountfield CS	177 901 968	185 933 005	4,51%
Unilever ČR	132 728 814	185 233 652	39,56%
Danone a.s.	119 938 325	159 256 046	32,78%
L'oreal ČR s.r.o.	136 527 199	144 034 536	5,50%
Vodafone	127 277 885	142 902 403	12,28%
T-Mobile Czech Republic a.s.	102 517 602	116 494 332	13,63%

Tabuľka 3-1 Prehľad výdajov TOP 10 zadávateľov do reklamy a medziročná zmena v rokoch 2008-2009

Zdroj: TNS Media Intelligence. Upravené autorom

3.1.2 Demografické vplyvy

Podľa údajov Českého štatistického úradu mala Česká republika k 31.12.2008 10 467 542 obyvateľov, z čoho bolo 5 136 377 mužov a 5 331 165 žien.

Ženské časopisy sledované Media Projektom⁵⁰ majú dohromady 5,13 miliónov čitateľov. Z každého vydania sa ich predá celkom 1,8 miliónov výtlačkov. V priemere

⁴⁷ FinančníNoviny.cz [online]. *Firmy příští rok plánují podobné výdaje na reklamu jako letos*

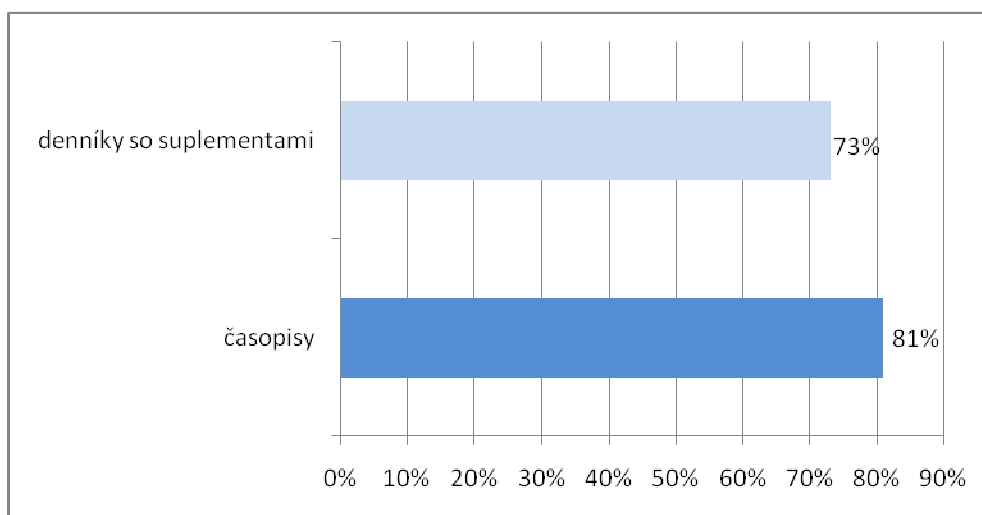
⁴⁸ Mam.ihned.cz [online]. *Inzertní příjmy vydavatelů novin a časopisů loni klesly*

⁴⁹ TNS Media Intelligence [online]. *TOP 10*

⁵⁰ L.BÍNA, M.; FERENC, J. *Ženy poznají poctivou práci*. str. 30

tak vychádza 2,85 čitateľa na jeden predaný výtlačok. Odhad vydavateľov je, že jedna žena kupuje 2-3 časopisy.

Podľa Media Projektu 2009⁵¹ za obdobie 1.7.-7.12.2010 zásah tlačенých titulov v populácii zostáva i napriek nepriaznivej ekonomickej situácii vysoký. Najmenej jeden platený denník si v posledných štrnástich dňoch prečítalo 78 % populácie, t.j. 6,945 mil. osôb vo veku 12 - 79 rokov. Čitateľom aspoň jedného časopisu vydávaného na tlačovom trhu v Českej republike je 89 % občanov vo veku 12 – 79 rokov, t.j. v absolútnom vyjadrení 7,886 mil. osôb. Celková čítanosť všetkých tlačенých titulov na vydanie dosahuje 91 %, čítanosť na vydanie denníkov a ich príloh je 67%, čítanosť časopisov na vydanie je 79%. Celkový dosah za rok 2009 sa nepodarilo nájsť, v roku 2008 však bol u tlačенých médií vyšší než dosah televízií. Celkový dosah denníkov vrátane ich suplementov na jedno vydanie bol 73% populácie. Ešte vyšší bol celkový dosah časopisov, ktorý činil 81% populácie.

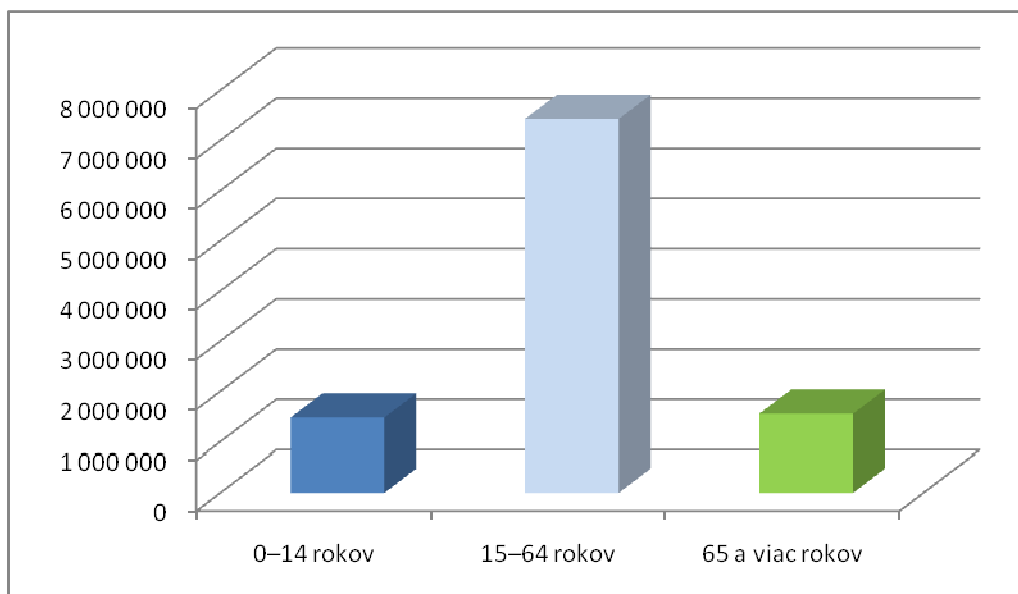


Obrázok 3-1: Celkový dosah tlačенých médií na populáciu

Zdroj: Media Projekt 2008. Pozn. upravené autorom

Zloženie obyvateľstva podľa vekových skupín znázorňuje nasledujúci obrázok.

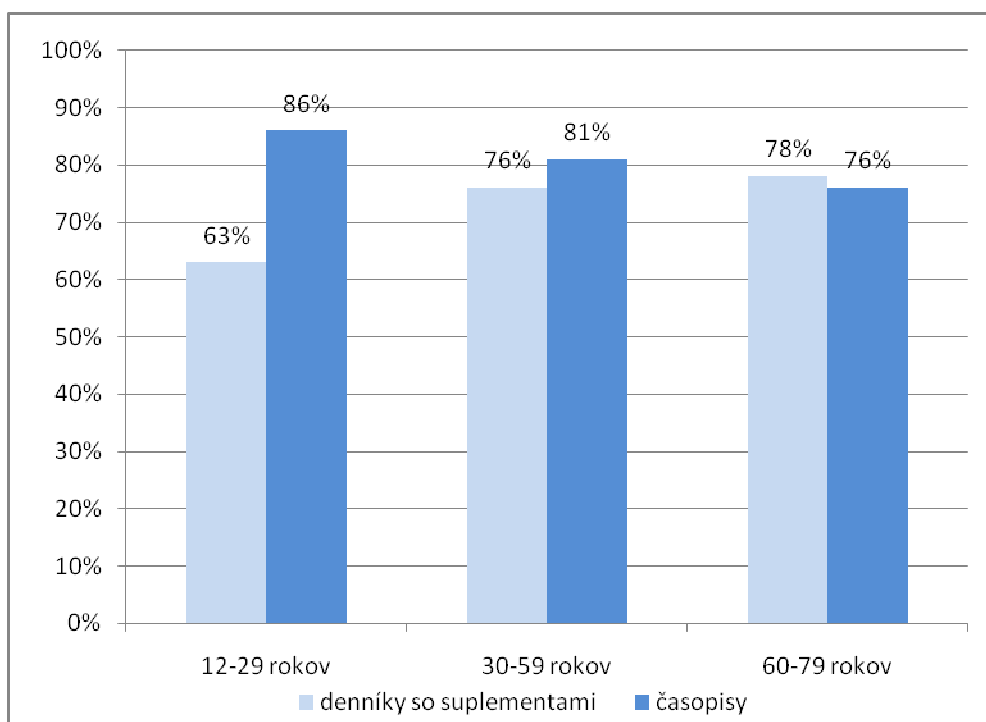
⁵¹ Unie vydavatelů ČR [online]. *Prezentace*



Obrázok 3-2: Vekové zloženie obyvateľstva k 31.12.2008 podľa vekových skupín

Zdroj: ČSÚ. Pozn. upravené autorom

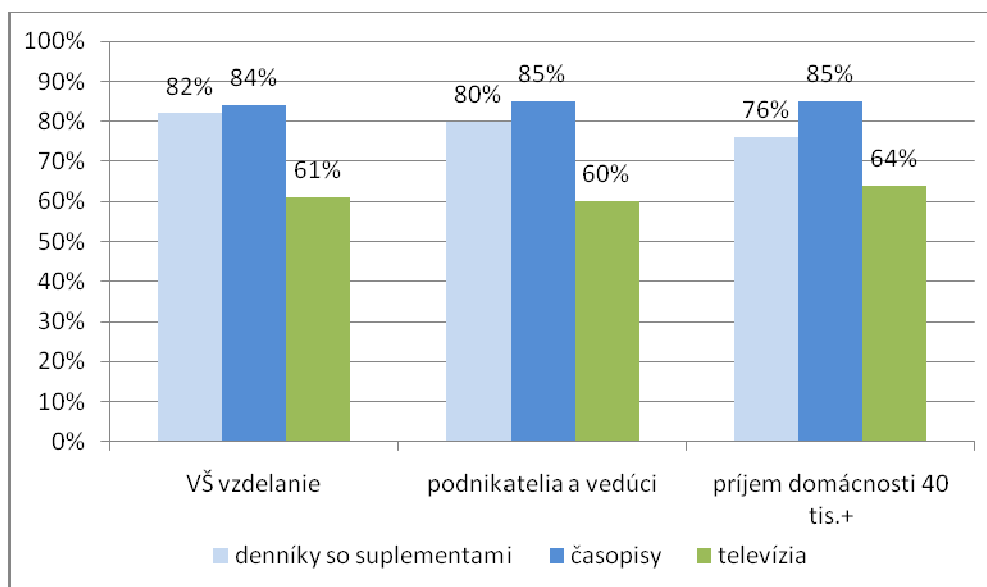
Rozdiely medzi dosahom tlače, novín a televízie sa výrazne líšia v jednotlivých vekových skupinách. Zatiaľ čo u mladých osôb do 29 rokov je s prevahou najvyšší dosah časopisov, u vekovej skupiny 30-59 rokov majú najvyšší dosah časopisy, nasledované denníky s prílohami. Iba vo vekovej skupine 60-79 rokov majú časopisy nižší dosah.



Obrázok 3-3: Dosah tlačенých médií v jednotlivých vekových skupinách populácie

Zdroj: Media Projekt 2008. Pozn. upravené autorom

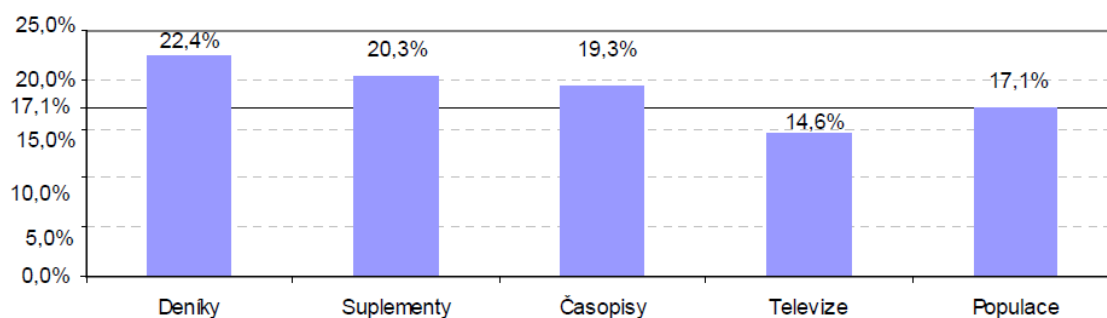
Rozdiely v dosahu tlače sú ešte výraznejšie v cieľových skupinách úspešných a aktívnych osôb. Pre porovnanie sú vybrané skupiny osôb s vysokoškolským vzdelaním, podnikateľov a vedúcich pracovníkov a osôb z domácností s čistým mesačným príjmom nad 40.000 Kč.



Obrázok 3-4: Rozdiely v dosahu tlače v jednotlivých cieľových skupinách.

Zdroj: Media Projekt 2008

Aktuálne dáta z výskumu Media projekt 2009⁵² za 3. a 4. štvrťrok 2009 ukazujú, že tlačené tituly oslovujú v porovnaní s televíziou viac ľudí z vyšších socioekonomických tried.



Obrázok 3-5: Zastúpenie socioekonomických tried A+B medzi čitateľmi/divákmi a populáciou

Zdroj: Unie vydavatelů

⁵² Unie vydavatelů ČR [online]. Aktuální data - 3. Q. 2009 a 4. Q. 2009

3.1.3 Politické vplyvy

Podľa Světlíka⁵³ je politické prostredie, v ktorom vznikajú rôzne vplyvy, tvorené legislatívou, vládnyimi orgánmi a záujmovými nátlakovými skupinami. Legislatívne upravuje práva a povinnosti vydavateľov a ďalších fyzických a právnických osôb v súvislosti s vydávaním periodickej tlače v ČR Zákon č. 46/2000 Sb. Okrem iného stanovuje i zodpovednosť za obsah reklamy a inzercie. Pojem periodická tlač je vymedzený v ustanovení § 3 tlačového zákona a sú ním označované noviny, časopisy a iné tlačoviny vydávané pod rovnakým názvom, s rovnakým obsahovým zameraním a v jednotnej grafickej úprave najmenej dvakrát v kalendárnom roku, verejne šírené. Periodická tlač, podľa ustanovenia prílohy č. 1 zákona č. 235/2004 Sb., o DPH, podlieha v prípade, kde reklama nepresahuje 50% plochy, zníženej sadzbe z DPH. Plochou sa podľa ustanovení prílohy č. 1 zákona o DPH rozumie formát tlačoviny násobený počtom strán tlačoviny.

Reklama je definovaná podľa zákona č. 40/1995 Sb., o regulácii reklamy, v znení zákona č. 138/2002 Sb., § 1 odst. 1 takto: „Reklamou sa rozumie oznámenie, predvedenie či iná prezentácia šírená najmä komunikačnými médiami, majúca za cieľ podporu podnikateľskej činnosti, najmä podporu spotreby alebo predaja tovaru, výstavby, prenájmu alebo predaja nehnuteľností, predaja alebo využitia práv alebo záväzkov, podporu poskytovania služieb, propagáciu ochrannej známky, pokiaľ nie je ďalej stanovené inak.“⁵⁴ Legislatívne sa na oblasť vydávania tlače vzťahujú i ďalšie zákony, ako napríklad Zákon č. 121/2000 Sb., tzv. autorský zákon. Právnej úprave, podľa Obchodného zákonníka a Občianskeho zákonníka, podlieha i ochrana osobných údajov a e- kontraktácia, ktoré sú obsiahnuté v moduloch CRM systémov.

3.1.4 Kultúrne a sociálne vplyvy

Z minuloročného prieskumu⁵⁵ Centra pre výskum verejnej mienky Sociologického ústavu Akadémie vied, v ktorom bolo oslovených 1082 ľudí od 15 rokov, vyplynulo, že Česi trávajú najčastejšie svoj voľný čas pri televízii. Na druhom mieste sú športové aktivity a po nich nasleduje čítanie. Medzi skúmanými formami

⁵³ SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*, str. 35

⁵⁴ BusinessInfo.cz [online]. *Postup při stanovení sazby DPH periodického tisku a neperiodických publikací obsahujících reklamu*

⁵⁵ Mam.ihned.cz. *Ve volném čase se Češi především dívají na televizi*

trávenia voľného času je najfrekventovanejšie čítanie časopisov, ktorému sa pravidelne aspoň raz týždenne venuje 67 % populácie, kým len 3 % opytovaných časopisy nikdy nečítajú.

Tlačené média sú jediný klasický mediatyp, kedy uverejnenie jedného inzertného oznámenia môže cieľovú osobu zasiahnuť opakovane. Zatiaľ čo spot v televízii či rádiu zaznie a nemožno sa k nemu vrátiť, inzerát v tlači môže byť zaznamenaný viackrát podľa toho, koľkokrát čitateľ vezme titul do ruky. V rámci Media Projektu 2009⁵⁶ boli zisťované i informácie, koľkokrát za obdobie „čerstvosti“ titulu, t.j. za dobu zodpovedajúcu perióde vydania, sa čitateľ k titulu vráti. Ukazuje sa, že s rastúcou dĺžkou periódy vydania výrazne rastie efekt násobného kontaktu. Kým u titulov s týždennou periodicitou sa čitateľ k titulu v rámci periódy vydania vráti dvakrát, u titulov s periodicitou štvrťročnou je to až deväťkrát. Týmto efektom rastie účinnosť tlače ako mediatypu.

Druhým aspektom však je, že rastie intenzita vnímania reklamy a zvyšuje sa presýtenosť reklamou, čo môže negatívne ovplyvniť vývoj trhu. V časopisoch dosiahlo vnímanie príliš vysokej intenzity úrovne 39 % v roku 2009, 41 % populácie cíti presýtenosť reklamou v tomto roku, v novinách presýtenosť reklamou u populácie vzrástla z 28 % na 32 %.⁵⁷

3.1.5 Technológie

I napriek nie veľmi priaznivým podmienkam a výhľadom vydavateľa usilovne čelia zhoršenej objektívnej situácii so zvýšeným úsilím a za použitia nových prístupov. Vykonávajú reštrukturalizáciu svojich spoločností s cieľom zvýšenia efektivity, koncentrujú sa na hlavné nosné značky titulov, rozširujú ponuku pre inzerentov, snažia sa viac vychádzať v ústrety potrebám zadávateľov reklamy novými obchodnými modelmi, novými reklamnými formátmi a v neposlednom rade sa vydavateľa sústreďujú na širšie využívanie internetu a ďalších mobilných a digitálnych platforiem pre šírenie obsahu čitateľom i pre posilnenie inzertného zásahu. Výzvu, no zároveň možné ohrozenie, predstavuje vydávanie elektronických kníh, novín a časopisov. Revolúciou má byť tablet počítač, známy už v podobe čítačky e- kníh, ktorý bude zobrazovať video, obsahovať dotykovú obrazovku, umožňujúcu ľahkú prenosnosť

⁵⁶ Unie vydavatelů ČR [online]. 2. Q. 2009 a 3. Q. 2009

⁵⁷ Faktum Invenio [online]. Češi a reklama 2009 Proměny postojů české veřejnosti k reklamě

a približovanie textu, zvuku a videa. Tým samozrejme môže vytvárať celkom nové príležitosti pre poskytovateľov obsahu, či reklamného priestoru. V prospech hovoria i čísla, keďže podľa štatistík až 39,4% populácie ČR číta on-line správy, noviny a časopisy.

Vydavateľom hrá do karát i fakt, že 22% Čechov používa internet na nakupovanie. Nejde len o zjednodušenie a zníženie nákladov na akvizíciu z tradičných call centier cestami internetu v podobe adresného direkt mailu, online súťaží, či mobilného marketingu. Miesto a čas zásahu akvizičnou ponukou sa vďaka možnosti on-line nakupovania môže stať i miestom a časom nákupu a získania zákazníka.

3.2 Štruktúra trhu

Ako uvádza Postler⁵⁸, minulé roky priniesli obrovský nárast počtu vydavateľstiev, vydavateľov a vydávaných titulov tlače, jej obsahovú diverzifikáciu a vznik úplne nových subsystémov (inzertná tlač). I táto však v dôsledku narastajúcich výrobných nákladov, je čoraz viac závislejšia na príjmoch z reklamy a inzercie, ktoré však takisto do značnej miery závisia od výšky nákladov. Ekonomická báza tlače je preto čoraz viac zraniteľnejšia a čoraz viac titulov zápasí s problémom rentability a existencie.

Komplexne možno rozčleniť trh vydavateľstiev na vydavateľov tlačených titulov, novín alebo časopisov, a v poslednej dobe stále viac skloňovaných internetových titulov.

Vydavateľov združuje Únia vydavateľov, z ktorej sa podarilo zistiť orientačné údaje v počte vydávaných titulov a vydavateľstiev pôsobiach na území Českej republiky. V skutočnosti ale nejde o presné čísla, keďže členstvo v únii je dobrovoľné a teda neobsahuje informácie o nečlenoch. Podľa Únie vydavateľov pôsobí v ČR 39 registrovaných vydavateľstiev periodickej tlače, vydávajúcich dokopy asi 181 titulov. V monitoringoch TNS Media Intelligence figuruje však na území ČR až 116 aktívnych vydavateľov tlače.

⁵⁸ Postler, M. *Média v reklamě-televize, rozhlas, tisk*. str. 59

Podľa najnovších výstupov Media Projektu⁵⁹ za 3. a 4. štvrtrok roku 2009 sa celková čítanosť všetkých tlačенých titulov odhaduje na 91 % populácie. Pri aktuálnom počte obyvateľov, 10 501 197, je veľkosť cieľového publika 9 451 077 obyvateľov.

3.3 Kľúčové spoločnosti

Podľa poradia v objeme inzertných príjmov za rok 2009⁶⁰ sú kľúčovými predstaviteľmi trhu vydavateľstvá RINGIER ČR, MAFRA, VLTAVA LABE PRESS, MLADÁ FRONTA, BAUER MEDIA, METRO ČR, SAMONA MAGAZINES PRAHA, ECONOMIA, STRATOSFÉRA, HACHETTE FILIPACCHI 2000, ktoré spolu predstavujú 71,5 %-ný podiel na trhu. Dvojciferný objem inzercie dosahujú len prvé tri spomínané vydavateľstvá. Okrem vydavateľstva Metro ČR sú všetky i členmi Únie vydavateľov. Tohtoročný údaj únia ešte nezverejnila, ale za minulý rok podiel inzertných príjmov jej nečlenov dokopy činil 17,1 % trhu.

3.4 Segmentácia trhu

K segmentácii trhu časopisov je vhodné členenie podľa Postlera⁶¹:

c) podľa frekvencie vydávania

- týždenné
- dvojtýždenné
- mesačné
- štvrťročné
- ročenky
- občasníky

d) podľa geografického pokrytia

- nadnárodné
- celonárodné
- regionálne

⁵⁹ Median, s. r. o. [online]. *Media projekt - 4. kvartál 2008 a 1. kvartál 2009*

⁶⁰ TNS Media Intelligence [online]. *Přehled médií*

⁶¹ POSTLER, M. *Média v reklamě-televize, rozhlas, tisk*. str. 60

- e) podľa technológie
 - novinová tlač
 - magazínová tlač
- f) podľa farebnosti
 - čiernobiely
 - plnofarebný
 - s jednou až troma doplnkovými farbami
- g) podľa distribúcie
 - predplatné
 - voľný predaj
 - direkt mail

Únia vydavateľov člení podľa obsahového zamerania a pre účely výskumov časopisy takto:

- časopisy – bývanie, bytová kultúra
- časopisy - hudba, film a foto
- časopisy - informačné a komunikačné technológie
- časopisy - starostlivosť o zdravie
- časopisy - varenie
- časopisy – záhrada a hobby
- časopisy o vede, technike, zaujímavostiach a cestovaní
- časopisy - počítačových hier
- časopisy pre chovateľov a o prírode
- časopisy pre deti a mládež
- časopisy pre ženy
- časopisy pre ženy – čítanie, krížovky a súťaže
- časopisy životného štýlu pre mužov
- časopisy životného štýlu pre ženy
- časopisy programové
- ekonomické časopisy
- motoristické časopisy

- spoločenské časopisy
- odborné časopisy
- športové časopisy
- spravodajské regionálne časopisy

3.5 Konkurenčná intenzita

Netreba zdôrazňovať, že je na českom trhu množstvo vydavateľstiev s nespočetne mnohými titulmi a stále nové vznikajú, a trh začína byť priúzký. Priama konkurencia na úrovni obsahovej segmentácie je rovnako nezanedbateľná a nastáva boj o čitateľa. Cenami už niet kam klesať. Niektoré slabšie časopisy sa pretransformovali do elektronickej formy a fungujú ako e-ziny. Konkurenčne ohrozujú a prevyšujú možnosti vydavateľov elektronické periodiká tzv. druhej generácie, ktoré umožňujú používanie farebných ilustrácií, animácií a odkazy na príbuzné témy. V dobe kedy sa začína ukazovať, že práve internet bude najväčším konkurentom printových médií, je druhým najdôležitejším faktorom, ktorý ovplyvňuje rozhodovanie čitateľov pri kúpe časopisu, značka. Cesta k úspechu teda spočíva v uplatnení kvalitného obsahu na internete za využitia silnej kvality značky a lojálnych čitateľov. V tejto interpretácii internet vôbec nepredstavuje pre printové médiá hrozbu, práve naopak.

Druhým javom, ktorý čaká mediálny trh v tomto roku, okrem poklesu investícií do reklamy, je nadmerná inflácia cien a uvoľnenie cenovej politiky u väčšiny vydavateľov. Podľa informácií publikovaných v prílohe časopisu Trendmarketing Média 2009⁶², v prvých deviatich mesiacoch minulého roku poklesol objem inzercie v denníkoch a časopisoch o 11 %, počet inzertných strán sa znížil o 17 % a počet inzerátov o 22 %. Čísla síce nie sú až také závažné, zdá sa, že síce vydavateľstvá získali menej reklamných peňazí, ale s výrazne nižším počtom inzerentov a predanej inzertnej plochy. V skutočnosti však sú poklesy inzercie merané netto, po odčítaní všetkých bonusov a zliav, omnoho vyššie. Práve táto cenová vojna môže na konkurenčnom bojisku zanechať nielen veľa ranených, ale i padlých.

Práve získanie konkurenčnej výhody na trhu s takým množstvom pôsobiacich subjektov môže byť kľúčové. Pritom nedostatok kvalitnej starostlivosti o zákazníkov ohrozuje konkurencieschopnosť českých firiem. Kým sa celosvetovo trh s aplikáciami

⁶² TKÁČÍK, T. *Časopisecký trh letos zachvátily nadmerné slevy*. str. 8-9.

pre riadenie vzťahov sa zákazníkmi rýchlo rozvíja, u malých a stredných spoločností v Českej republike tomu nič nenasvedčuje. A práve spoločnosti, ktoré vsadia na najmodernejšie trendy v oblasti CRM (Customer Relationship Management), by mohli využiť najnovšie technológie k eliminácii týchto rizík.

4 METODIKA VÝSKUMU

4.1 Přípravná fáza

Súčasťou diplomovej práce a základom výskumu je i využitie dát sekundárneho charakteru, ktorých zdrojom sú publikované celosvetové i české štúdie a prvé prieskumy v oblasti problematiky CRM. V prípravnej fáze bolo nutné tieto zdroje vyhľadať, nahromadené informácie utriediť a logicky prepojiť na teoretickú časť práce a zároveň paralelne prepojiť s problémom, cieľom výskumu, aby bola dosiahnutá kontinuita obsahu. V ďalšom kroku na výsledky sekundárneho výskumu a teoretické poznatky nadviazal výskum primárny.

4.1.1 Definícia problému a cieľa výskumu

Ako problém sa javí nedostatok informácií a nedostatočná komunikácia týkajúca sa jednotlivých prvkov, nástrojov a ich úloha v procese implementácie stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi. Nehovoriac o úzkej profilácii napríklad na trh médií, alebo na iný špecializovaný segment. I keď pojem CRM a vzťahový marketing sa vôbec nedá označiť ako nová lastovička, na českom trhu sú stále chápané ako trendová záležitosť a nie je im u malých a stredných podnikov prikladaný adekvátny význam. Cieľom výskumu je priblíženie a zhodnotenie jednotlivých prvkov a nástrojov riadenia vzťahov so zákazníkmi v etape ich zavádzania v projekte CRM na trhu vydavateľov tlače.

4.1.2 Obsah výskumu

Obsahom výskumu tejto diplomovej práce je určiť, zhodnotiť alebo získať informácie o:

- predpokladoch a cieľoch zavádzania riadenia vzťahov so zákazníkmi
- motívoch vedúcich k zavedeniu CRM
- vzájomných väzbách a úlohách medzi piliermi v procese implementácie
- zastúpení a aktívnom využívaní jednotlivých nástrojov
- úlohe informačných nástrojov a technológií ako jedného z pilierov
- časovom horizonte projektu CRM
- kontinuite krokov v realizácii stratégie CRM.

4.1.3 Plán výskumu

Pre naplnenie cieľa tohto výskumu a diplomovej práce bol využitý primárny kvalitatívny výskum. Vybranou metódou výskumu bol plánovaný hĺbkový a skupinový rozhovor. V oboch prípadoch boli zvolenými nástrojmi scenár a záznamovou technikou zaobstaraná nahrávka zvuku.

A. Hĺbkový rozhovor

Pre účely hĺbkového rozhovoru bol respondentom stanovený jeden určený opytovaný. Konkrétne šlo o riaditeľa európskej divízie spoločnosti, ktorá pôsobí v oblasti vývoja komplexných obchodných systémov, workflow manažmentu, redakčných systémov, integrácie systémov a softvérových CRM riešení pre potreby mediálneho trhu.

B. Skupinový rozhovor

Skupinovým rozhovorom bolo naplánované, technikou zámerného výberu, oslovenie dvanástich vybraných respondentov. Šlo o šéfredaktorov z celkovo piatich vydavateľstiev, ktorých tituly prešli implementáciou stratégie a projektu CRM.

4.1.4 Časový harmonogram výskumu

Z časového hľadiska bol plánovaný pomerne náročný výskum, ktorý mal prebiehať v dvoch etapách. Hĺbkový rozhovor mal byť uskutočnený s riaditeľom spoločnosti, skupinové rozhovory boli plánované v sídlach jednotlivých vydavateľstiev. Komplikovanou časťou bolo zosúladiť časové možnosti respondentov skupinového rozhovoru a prispôsobiť tomu konkrétny termín.

4.2 Realizačná fáza

4.2.1 Zber a analýza údajov

A. Hĺbkový rozhovor

V realizačnej etape pri hĺbkovom rozhovore nenastali žiadne komplikácie, ani zmeny. Približne hodinový rozhovor, z ktorého bol urobený zvukový záznam prebehol

na vopred dohodnutom mieste s riaditeľom spoločnosti v centre Bratislavy, ešte v roku 2009.

B. Skupinový rozhovor

Pri skupinovom rozhovore nastali zmeny v počte respondentov, ktorí sa zúčastnili prieskumu. Keďže nie všetky vydavateľstvá a šéfredaktori vybraných titulov boli ochotní zúčastniť sa prieskumu a poskytnúť interné informácie, výberový súbor sa zmenšil na troch respondentov jedného vydavateľstva. Z dôvodu zachovania anonymity preto nie je v celej práci uvedený názov vydavateľstva. Skupinový rozhovor bol uskutočnený v prvej polovici mesiaca marec, v sídle vydavateľstva.

Zo zvukových záznamov oboch rozhovorov bol spracovaný prepis, ktorý je v logickej postupnosti podľa scenára publikovaný v analýze výsledkov výskumu.

5 ANALÝZA VÝSLEDKOV

5.1 Sekundárny výskum

Celosvetovo realizovaný prieskum divízie IBM Business Consulting Services⁶³, ktorý mal za cieľ analyzovať úspešné projekty CRM vo významných organizáciách, priniesol vo svojej správe poznatok, že úspech implementácie riešenia za účelom správy vzťahov so zákazníkmi možno výrazne zvýšiť z necelých 15 na 80 % stanovením priorít a výberom kľúčových podnikových procesov.

Približne 15 % globálnych spoločností zaznamenáva v projektoch CRM v súčasnosti úspech a ďalších 20-30% má len čiastočný úspech. Prístup firemného manažmentu, ktorý považuje správu vzťahov so zákazníkmi za užitočnú ale nie rozhodujúcu bráni viac než 35 % firmám v úspechu. Čo je zaujímavé a prekvapivé zároveň, najväčší dopad nemajú veľké projekty ako zavedenie novej technológie alebo integrácia dát, ale skôr kroky orientované na zamestnancov.

Viac ako 75 % firiem nepociťuje úžitok z projektov CRM. Hlavným dôvodom je, že systémy CRM po zavedení naplno nevyužíva. Podľa štúdie len 14 % zamestnancov používa systémy CRM naplno. Šťastí je to spôsobené tým, že firmy podceňujú význam spolupráce všetkých týchto zložiek podniku.

Výsledky ukazujú, že spoločnosti s najúspešnejšími implementáciami CRM pracujú na súlade obchodných cieľov zamestnancov, pričom súlad s požiadavkami zamestnancov je pre nich hneď na druhom mieste. Napriek tomu len 21 %, s ktorými boli vedené rozhovory, považuje súlad práce zamestnancov za veľmi dôležitý úspech CRM.

I keď by po správnosti malo byť riešenie správy vzťahov so zákazníkmi prevádzkované na podnikovej úrovni, takmer 75 % firiem ho uskutočňuje na úrovni divízií, napríklad marketingu, predaja, IT alebo služieb zákazníkov. Len 25 % spoločností ho uskutočňuje na celopodnikovej úrovni. Ide v podstate o firmy, kde má manažérsky tím pod sebou niekoľko divízií a obchodných jednotiek. Vo firmách, kde je CRM uskutočňované na celopodnikovej úrovni ide pritom podľa zistení štúdie o 25 až 50 % vyššie nádeje na úspech.

⁶³ StratégieONLINE [online]. *Katastrofálne neúspešné CRM*

V máji roku 2002 sa uskutočnil spoločný prieskum spoločností Accenture a Wirthlin Worldwide⁶⁴, ktorého cieľom bolo zistiť, do akej miery sú manažéri veľkých spoločností (zaradených v rebríčku Fortune 1000) spokojní s už uskutočnenými projektmi CRM (Customer Relationship Management) a hľadať rezervy tejto oblasti. Pre potreby prieskumu bolo telefonicky oslovených viac ako 100 vrcholových manažérov zo spoločností uvádzaných v rebríčku Fortune 1000. Reprezentatívnu vzorku tvorili rovnomerne zastúpené spoločnosti zo širokej škály priemyselných odvetví a služieb.

Výskum dokázal, že pre uplatnenie plného potenciálu systémov pre riadenie vzťahov so zákazníkmi nie je dostatočné iba zavedenie zodpovedajúcich technológií.

Kľúčovým zistením bol fakt, že približne 74 % respondentov prieskumu zdieľalo názor, že dôvodom nedosiahnutia plánovaných cieľov je obvykle nedostatočná podpora a dohľad manažmentu na správnu realizáciu projektu. Väčšina z nich však súhlasí s tým, že im nový systém a technológie pomohli upevniť vzťahy s ich zákazníkmi. Presné a aktuálne údaje o klientoch a z toho vyplývajúce aktivity považujú riadiaci pracovníci za aspekt, ktorý môže zvýšiť tržby firmy až o 20 %. Samotné technológie však tento prínos nedokážu zaistiť.

Až 56 % respondentov výskumu tvrdilo, že by mohli rozsah svojho podnikania zvýšiť až o 20 %, pokiaľ by získali prístup ku komplexným údajom o zákazníkoch.

V súvislosti s dopadom a prínosmi v obchode, takmer 4/5 respondentov súhlasili s tvrdením, že technológie, schopné dodávať v reálnom čase historické a aktuálne údaje o zákazníkoch, by pomohli významne zvýšiť predaj. 35 % respondentov tvrdilo, že tržby by mohli vzrásť v „značnej miere“, 43 % odpovedajúcich bolo opatrnejších a možnosť rastu tržieb pripustilo len do „určitej miery“. Zhruba 20 % respondentov tvrdilo, že v „značnej miere“ využívali všetky údaje o zákazníkoch k dosiahnutiu dramatického nárastu tržieb. Viac ako dvojnásobok (47 %) respondentov uviedlo, že také údaje používali len do „určitej miery“.

Na otázku do akej miery technológie pomohli spoločnostiam lepšie spoznať svojich zákazníkov odpovedalo 33 % respondentov, že do „značnej miery“ a 54 %, že do „určitej miery“.

K najčastejšie uvádzaným nedostatkom CRM programov patrili absencia dlhodobých vízií, nedostatočná príprava investícií vrátane vyhotovenia prípadových

⁶⁴ MÔCIKOVÁ, Renáta. *Podpora manažmentu – kľúč k úspechu CRM*

štúdií, nízka preferencia týchto investícií a nesprávny výpočet návratnosti investícií. Spoločnosť KPMG⁶⁵ dokonca uvádza, že z celoeurópskeho prieskumu vyplynulo, že 60 % všetkých CRM riešení sa napriek vysokým investíciám v minulom období, kedy CRM zažilo boom, nedotiahlo do konca.

V oblasti zákazníckej vernosti a lojality sa podľa prieskumu spoločnosti SPSS⁶⁶, na ktorom sa zúčastnilo 100 spoločností z európskeho regiónu sa až 34 % opytovaných firiem sústreďuje na to, ako si udržať súčasných zákazníkov. Na získavanie nových sa zameriava iba 8 % spoločností. Výsledky prieskumu z minulého roku sú v priamom rozpore s číslami, ktorá vzišli z rovnakého prieskumu v roku 2007. Za najdôležitejší faktor v zameraní spoločností bolo vtedy považované úsilie o získavanie nových zákazníkov, a to u 40 % respondentov.

V roku 2003 uskutočnila podobný prieskum poradenská firma KPMG⁶⁷. Jej výsledky vtedy ukázali, že dáta o zákazníkoch využíva pre podporu svojich činností menej než 20 % respondentov. Dôsledkom toho je fakt, že sa spoločnosti sústreďujú na získavanie nových klientov, nie na udržanie doterajších. Túto filozofiu veľa spoločností neopustilo ani pri zavádzaní projektov CRM. Vyšší dôraz a finančné prostriedky boli vynakladané predovšetkým na predaj a marketing, zákaznícky servis bol pre nich relatívne nevýznamný. To bolo však v rozpore s iným zistením štúdie KPMG, kde firmy uvádzali, že udržanie súčasných zákazníkov je pre nich jednou z hlavných priorít.

Z výsledkov prieskumu spoločnosti SPSS⁶⁸ tiež vyplynulo, že firmy už nevnímajú marketing ako obľúbené miesto v šetrení nákladov. Respondenti uviedli, že sa budú snažiť výrazne posilniť lojalitu svojich zákazníkov a na marketingu, popredajnej starostlivosti a servise nebudú zbytočne šetriť. Za kľúčový nástroj, ktorý bude v rokoch 2010 a 2011 nutný k udržaniu zákazníkov a zvýšeniu ich spokojnosti, považuje 68 % opytovaných spoločností zber dát a analýzu spätnej väzby od zákazníkov.

⁶⁵ VELEK, T. *Vyplatí se investovat do systémů CRM?*

⁶⁶ HUDSKÝ, A. *Jak si udržet zákazníky i v době krize.* str. 38

⁶⁷ VELEK, T. *Vyplatí se investovat do systémů CRM?*

⁶⁸ HUDSKÝ, A. *Jak si udržet zákazníky i v době krize.* str. 38

V roku 2006 bol autorským kolektívom okolo Hany Lošťákové⁶⁹ uskutočnený výskum stavu diferencovaného riadenia vzťahov v 32 podnikoch na B2C trhoch, z toho v dvanástich spoločnostiach zaoberajúcich sa predajom. Výberový súbor bol určený zámerným výberom a jednotkou výskumu bol podnikateľský subjekt, z pohľadu počtu zamestnancov rôznorodý. Výskumnou metódou boli individuálne hĺbkové rozhovory s majiteľmi firiem, alebo s pracovníkmi obchodného a marketingového oddelenia.

Výsledky prieskumu ukázali, že spoločnosti pôsobiace v oblasti predaja, diferencujú predovšetkým cenu výrobkov, pričom je používaná iná cena pre rôzne segmenty a zákazníkov, a rozdiely nastávajú i v balení, službách, či spôsoboch komunikácie. Diferenciácia podľa celoživotnej hodnoty jednotlivých zákazníkov nehrá pri koncipovaní ponúk žiadnu úlohu a u všetkých segmentov je uplatňovaná stratégia rozvoja, či prípadne udržovania. Okrem ceny boli najviac využívaným aspektom pri obsluhu jednotlivých segmentov zákazníkov rôzne zľavy a rozdielne platobné podmienky. V niektorých prípadoch tiež kastomizácia produktov a ponuka špeciálnych doplnkových výrobkov.

Tento výskum sa zaoberal i problematikou segmentácie a riadenia vzťahov so zákazníkmi podľa stupňa ich lojality. V tejto otázke diferenciácie zákazníkov respondenti uviedli, že rozlišujú svojich zákazníkov na veľmi lojálnych, u ktorých uplatňujú stratégiu udržovania, stredne lojálnych s použitím stratégie rastu a nelojálnych, u ktorých sa snažia o útlm vzťahu. V správaní k veľmi hodnotným sú rozšírené individuálne ponuky, produktové balíčky, krížové ponuky, kastomizácia výrobkov a služieb vo všetkých ohľadoch a množstevné zľavy.

Nie vždy však programy CRM prinášajú úspech. Prieskumná a poradenská spoločnosť Gartner Group⁷⁰ zaznamenala, že 55 % všetkých CRM projektov neprodukuje žiaduce výsledky. Zlyhania nastávajú v štyroch prípadoch:

1. Program býva zavádzaný d'aleko predtým, než je vytvorená detailná zákaznícka stratégia. Pri šití na mieru jednotlivým zákazníkom je však nutné najskôr definovať zákaznícke segmenty.
2. Program je uvedený do prevádzky predtým, ako prebehnú vo firme k tomu potrebné zmeny. CRM prináša novú filozofiu riadenia a ovplyvňuje pohľad na správanie k zákazníkom, a doručovanie výrobkov a služieb. Personál sa to musí naučiť.

⁶⁹ LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. str. 23

⁷⁰ E.CLOW, K.; BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. str. 343

3. Hybnou silou CRM býva technológia, nie zákazníci. Tá môže pomáhať pri zaobstarávaní a vedení záznamov a pri činnostiach spojených s vybavovaním objednávok. Zvyšok je na zodpovednosti, ktorí musia rozumieť zákazníkovi a vytvárať prístupy šité na mieru.
4. Zákazníci majú pocit, že sú „prenasledovaní“ a nie „lákaní“. Vybudovať vzťah so zákazníkovi stojí na pomoci, nie na otravnosti. Marketingový tím musí vedieť identifikovať zákazníkov, ktorí si želajú byť partnermi spoločnosti a osloviť ich spôsobom, ktorý má pridanú hodnotu.

5.2 Primárny výskum

Pomôckou pri realizácii a zbere dát v primárnom výskume bol scenár hĺbkového a skupinového rozhovoru, ktorý bol v oboch prípadoch rozdelený do štyroch menších diskusných okruhov: Ľudia, Procesy, Dáta, Technológie, a rozsiahlejšieho diskusného okruhu nazvaného Projekt CRM. V tejto postupnosti a podľa okruhov boli analyzované výsledky prieskumu.

5.2.1 Hĺbkový rozhovor

Na úvod hĺbkového rozhovoru bol respondent požiadaný o bližšie predstavenie spoločnosti a o vysvetlenie pojmu CRM z jej pohľadu.

„Naša spoločnosť ponúka softvérové riešenia pre oblasť médií. Spočiatku sme sa zameriavali na publikačné systémy a systémy správy dokumentov. V súčasnosti sa dá povedať, že obsluhujeme obchodnými systémami väčšinový podiel trhu. Okrem toho sme investovali do vývoja internetových a intranetových riešení, systémových integrácií, redakčných systémov, ... Jednoducho ide o komplexné riešenia.“

„CRM je komplikovaná filozofia a sieť prepojení. Je to svojím spôsobom umelecké dielo, o ktorom musí mať ale autor najskôr predstavu. To býva kameň úrazu. Najprv je potrebné určiť ciele, prečo riadiť vzťahy so zákazníkmi, s ktorými a kým spôsobom. Technológia a my, by sme mali prísť na rad až potom. Počas našej pôsobnosti sme sa však už presvedčili o tom, že vydavateľstvá často nevedia, čo všetko to prináša a ich

predstava sa zužuje na sústrediť dáta do centrálnej databázy. Často je to iniciatíva jedného človeka. Preto sme sa museli adaptovať a začať poskytovať poradenstvo.“

Teoretické poznatky, ktoré sekundárny výskum i potvrdil, hovorili o tom, že implementácia systému a stratégie, ktorá napomáha riadiť vzťahy so zákazníkmi, často nebýva celopodnikovým procesom. Paradoxne sú potom neznáme pohnútky, pre ktoré spoločnosti vstupujú do procesu zmien.

„Vydavateľstvá, ale všeobecne i spoločnosti pristupujú k zavádzaniu CRM, pretože majú veľké oči, že im to rapídne zvýši predaj. Často až v momentoch, keď už je zle, klesajú im príjmy a myslia si, že práve CRM je to, čo ich spasí. Aj iniciatíva prichádza vo väčšine prípadov z obchodného oddelenia, ktorému úspešné riadenie vzťahov so zákazníkmi a všetky jeho možnosti zľahčujú prácu a pri správnom zaobchádzaní dosahuje rast predaja. Do procesov riadenia vzťahov sa však musia zapojiť aj ostatné oddelenia.“

Prístup riadenia vzťahov so zákazníkmi a umiestnenie zákazníka do epicentra pozornosti nie je novinkou. Literatúra uvádza, že obrat týmto smerom nastal už na začiatku 90. rokov. V roku 2008 uvádzali Marketingové noviny⁷¹, že v Českej republike zatiaľ ešte nie sú riešenia na báze CRM celkom bežné, každopádne množstvo podnikov, predovšetkým v oblasti telekomunikácií, finančných služieb a verejných služieb, začalo tieto riešenia využívať.

„Mnohé české vydavateľstvá a vydavateľské domy už CRM využívajú, alebo sa ho učia používať. Novinkou sú ďalšie nastupujúce technológie, obzvlášť mobilná, ktorá ovplyvní podobu vedenia vzťahov so zákazníkmi. Vo svojej podstate i spoločnosti určitú koncepciu riadenia vzťahov vykonávali i pred zavedením komplexného CRM systému, mali svoje databázy, používali softvérové nástroje, ktoré im ponúkajú štandardné programy ako Outlook. Tie však nemajú napojenie na operatívne a už vôbec nie analytické nástroje. Každý sa pritom hral na vlastnom piesočku a pravá ruka nevedela, čo robí ľavá. Pracovali izolovane a neefektívne. Po nahradení starého systému nastáva

⁷¹ Marketingové noviny [online]. České podniky ohrožujú svoji konkurenceschopnost

zjednodušenie prístupu k dátam, rýchlejšia aktualizácia funkcií orientovaných na zákazníka, zlepšenie riadenia projektov, zlepšenie servisov a rast predaja.“

V teoretickej časti práce je uvedená ako najdôležitejšia fáza riadenia vzťahov so zákazníkmi práve fáza popredajná. S popredajnou fázou je spojený zákaznícky servis a analýza správania zákazníkov.

„To sú prednosti najmä analytických nástrojov a skúsenosti dokazujú, že firmy majú väčší úžitok z jednoduchých a jasných analýz, najmä v prípade, kedy CRM najprv zavádzajú. A sú to analytici manažéri, ktorí hrajú dôležitú úlohu pri zavádzaní CRM a iných projektov zameraných na zákazníka. Pochopením kľúčových bodov si na základe triediacich znakov zákazníkov môžu rozdeliť do skupín. Vo vnútri skupín potom rozoznať modely správania jednotlivcov a vyvinúť vysvetľujúce modely i v rámci skupín. Podľa tej vašej terminológie uplatnia kastomizáciu.“

Ako je možné vidieť, všetky indície smerujú k nezastupiteľnej úlohe ľudského faktoru vo všetkých fázach implementácie CRM.

„Úspešné zavedenie CRM prináša významný potenciál pre rast firmy. Zvyšuje efektivitu práce a znalosti potrieb trhu a zákazníkov. Preto je dôležité, aby samotné zavedenie CRM prebehlo rýchlo a aby zamestnanci systém prijali a chápali jeho prínosy. Ako som už niekoľkokrát hovoril, málokedy sú projekty riešené komplexne. Ideálny stav nastáva, keď je firma pripravená rovnakým spôsobom zmeniť svoje fungovanie a totálne sa prispôbiť správaniu zákazníka. A predovšetkým keď manažér majúci projekt na starosti má jasnú víziu, ako bude firma fungovať vo chvíli, kedy bude projekt dokončený. Tak je schopný lepšie odhadnúť potrebný rozsah projektu a lepšie riadiť realizátorov. Nie je to ale záležitosť vrchných línií manažmentu. Účinné je, keď sú už i do výberu systému, s ktorým budú pracovať začlenení zamestnanci. K tomu sú určené špeciálne sedenia a workshopy. Pre nás je to zároveň nevyhnutná spätná väzba a smerovanie pri vývoji technologickej časti projektu, aby bol efektívny.“

Na trhu existuje nespočetné množstvo spoločností, ktoré používajú termín CRM. S istým pričinením softvérových spoločností si stále nemálo ľudí predstavuje, že CRM

je softvér, či direct marketing. Do projektov smerujú nemalé investície, vyvíjajú sa riešenia priamo na zákazku.

„CRM systém vyvinutý na zákazku je dobrý v tom, že môže jednoduchšie reflektovať štruktúry dát a informačné systémy spoločnosti. Keď sa tvorí na mieru, môže byť iný pre prenosné výpočtové systémy a trochu iný v jeho klasickej počítačovej podobe, ktorá je používaná i v prostredí webových prehliadačov. Aj u zákazkových CRM nastávajú rôzne modifikácie, keďže vydavateľstvo si nekúpi pre každý svoj titul svoj CRM systém, ale jeden spoločný, ktorý sa na základe konzultácii upravuje do podoby vyhovujúcej pre celok, postupne sa zapracovávajú zmeny, aktualizuje sa. To zahŕňa aj prácu so segmentmi zákazníkov a nastavenie operatívnych nástrojov. Samozrejme existujú i všeobecné verzie obchodných systémov, pre ktoré sa vydavateľstvá rozhodnú v domnienke finančnej úspory, no od myšlienky a filozofie CRM ako takej to má ďaleko. Prispôbiť ho špecifikám je náročné a nikdy nebude dosiahnutý žiadaný výsledok, pretože má rôzne obmedzenia, či už v počte prístupov alebo napojení na CRM nástroje.“

Za ďalší prvok a pilier CRM sú považované dáta. Dobré výstupy sú možné len na základe dobrých vstupov.

„Dôležitosť celého prístupu stojí na správnom využívaní analytických nástrojov a modelovania. K tomu však musíme mať z čoho, a čo analyzovať a modelovať. To „ČO“ nie je vôbec problém. Vydavateľstvá disponujú nespočetnými informáciami o svojich zákazníkoch. Okrem kontaktných údajov majú zavedené rôzne databázy, objednávkové formuláre, tabuľky, štatistiky čítanosti, evidujú objemy inzercie. Každý má svoj vlastný systém a vlastné priority a dôležitosti. Všetko toto sa má potom previesť do jedného systému, ktorý obsahuje v určitej miere štandardizované nastavenia. Jednak sa nesmie nič stratiť, no zároveň musí byť zabezpečená čistota a funkčnosť dát. Nový systém by nemal byť zahltený a z dát sa musia pružne vydobýť informácie dôležité pre dnes strategické rýchle rozhodnutia O tom je i data-mining.“

Printové tituly majú i funkciu reklamného nosiča. Z hľadiska zákazníckych segmentov ide o dve skupiny s rozdielnymi záujmami a najmä finančnými prínosmi pre vydavateľstvá.

„Každý časopis je z hľadiska cieľovej skupiny inak orientovaný. Niektoré sú na príjmoch z inzercie závislé viac, či dokonca úplne, iné menej a ekonomicky prínos im plyní z predaného nákladu. Každému je však jasné, že je značný rozdiel v tom, keď stratí časopis čitateľa a keď inzerenta. Líši sa to i použitím nástrojov. Ťažko budete personalizovane telefonicky alebo osobne kontaktovať každého jedného čitateľa alebo predplatiteľa s individuálnou ponukou. I keď samozrejme ani to nie je vylúčené v rámci marketingových, či náborových kampaní napríklad. Táto skupina je obsluhovaná najčastejšie automatizovane formou elektronického direct mailingu. V segmente inzerentov ide o individuálny prístup v rovine kontaktu, i vzťahovej, zákazníckej a cenovej politiky.“

Vo výskume konkrétnych fáz realizácie projektu bola pozornosť venovaná autentickým výpovediam šéfredaktorov vydavateľstva. Pre porovnanie bola táto otázka položená i druhej strane.

„Celý projekt, vnímajúc ho od prvej myšlienky vydavateľstva, až po reálne fungujúci komplex, v tom správnom efektívnom ponímaní, trvá niekoľko rokov. Ešte predtým ako sa niečo začne realizovať a my začneme niečo vyvíjať, musia byť známe všetky plusy a mínusy, ktoré s klientmi konzultujeme, sú im sprístupnené demoverzie programu, jednotlivé aspekty komunikujeme na sedeniach. Fáza od myšlienky k zhmotneniu a popisu funkcii a štruktúry je najkomplikovanejšia a trvá i najdlhšie. Nie je výnimkou, že to spoločnosť vzdá po hlbšom poznaní, čo všetko to prináša a v akom rozsahu. Dôvodom k ústupu bývajú i financie, pretože systém ako taký nie je hneď vo finálnej podobe, treba na ňom ďalej pracovať. Stretávame sa i s odmietaním zmeny zo strany zamestnancov, ktorí buď presne nevedia a nechápu, čo im to prinesie, alebo rezolútne odmietajú nový prístup. Je treba povedať, že CRM nepredstavuje len komunikáciu smerom k zákazníkom, ale i vo vnútri spoločnosti, koordináciu medzi jednotlivými oddeleniami a ponúka i prehľad a kontrolu nad vykonávanými činnosťami. To sa ale často nepáči zamestnancom a i vedeniu titulov, ktoré dovtedy v rámci jedného

vydavateľstva hospodárili samostatne. V ďalšej fáze sú do vytvoreného softvéru zapracované špecifiká, a zjednodušene povedané naliate dáta. Nasledujú ďalšie fázy, ktoré ale trvajú niekoľko rokov- merania a vyhodnocovania úspešnosti projektu.“

5.2.2 Skupinový rozhovor

Za účelom dosiahnutia väčšej prehľadnosti a porovnania sú odpovede usporiadané do tabuliek podľa jednotlivých diskusných okruhov skupinového rozhovoru.

Diskusný okruh č. 1	Respondent č. 1	Respondent č.2	Respondent č. 3
Individuálne poňatie CRM, jeho využívanie v minulosti, princípy fungovania, motívy a ciele zavedenia systému CRM	<p>Celé naše riadenie vzťahov so zákazníkmi spočíva a je riadené pomocou CRM systému, ktorý sme implementovali minulý rok. Zďaleka nevyužívame ešte všetky jeho nástroje. Vďaka CRM sa zlepšila nielen komunikácia so zákazníkmi, ale tiež komunikácia medzi zamestnancami. Pomocou CRM vykonávame v súčasnej dobe všetky procesy - od prvého kontaktu, po distribúciu časopisu.</p> <p>Áno, vždy sme sa pokúšali riadiť vzťahy sa zákazníkmi a to predovšetkým pomocou amatérskych databáz ako interne vytvorená databáza Excel alebo Access.</p> <p>Dôvody boli jasné - efektívnosť, možnosť získavať spätnú väzbu, úspora času, nákladov a zlepšenie komunikácie nielen so zákazníkmi, ale tiež medzi zamestnancami. Problémy boli s technickým vybavením a najmä v zaškolení zamestnancov do nového systému riadenia. Ďalším problémom bola ochota zamestnancov prejsť na nový štýl práce. Tieto problémy ešte stále riešime.</p>	<p>Akýkoľvek kontakt so stálymi i potenciálnymi zákazníkmi je vedený pomocou CRM, či telefonickou komunikáciou.</p> <p>Používali sme nástroje dostupné z aplikácie MS Office (Outlook, Access, Excel) a ďalšie. Stratégia a kontrola dát bola vykonávaná na pravidelných schôdzkach vedenia s obchodníkmi.</p> <p>Dlhodobá neudržateľnosť doterajšieho systému, teda systému individuálnej práce každého obchodníka. Dochádzalo ku kolíziám vo vyhľadávaní nových príležitostí a nebolo možné predvídať výsledky práce.</p>	<p>CRM považujem zákaznícku politiku. Najmä úspešnej a korektnej spoločnosti. Zákaznícku politiku budovanú nielen k zákazníkovi ako takým, ale i k zamestnancom. Ako šéfredaktorka ženského titulu musím povedať, že sa snažíme už niekoľko rokov pristupovať a osloviť našich zákazníkov personalizovane. Podieľajú sa svojím spôsobom na mene a úspechu časopisu.</p> <p>Motívom ku konaniu zaviesť sofistikovaný systém bolo zjednotenie a spravidlenie toku informácií a komunikácie, ktoré nám pomôže v ďalšom napredovaní a zlepšovaní. Začali sme pociťovať i nevýhodu voči konkurenčným titulom, ktoré už so CRM pracujú.</p>

Diskusný okruh č. 2	Respondent č. 1	Respondent č.2	Respondent č. 3
<p>Piliere a nástroje CRM (ľudia, procesy, technológie, dáta, zákaznícka politika)</p>	<p>Najdôležitejší a asi i najproblematickejší prvok sú podľa mňa ľudia. Stratégia nášho časopisu je na nich postavená, tvoria najdôležitejší článok spoločnosti. Veľmi dôležité sú ale procesy. Pokým nefungujú úplne perfektne procesy, nie je možné dosahovať dobrých výsledkov. Procesy opäť ale ovplyvňujú predovšetkým ľudia.</p> <p>V súčasnej dobe už všetci zamestnanci zmenu prijali, ale začiatky boli ťažké. Zmena bola predovšetkým v komunikácii medzi jednotlivými zamestnancami. Dlhú dobu ľuďom trvalo, než pochopili, že musí naozaj so systémom pracovať, inak je komunikácia problematická pre všetkých.</p> <p>Zamestnanci boli preškolení priamo pracovníkom spoločnosti, ktorá systém dodáva.</p> <p>Systémom CRM sú spracovávané rôzne procesy, najmä však marketingové. Dominuje hromadná korešpondencia a formuláre. Samozrejmosťou sú pre nás webové stránky, cielené newslettery a formulárové prvky na stránkach. Uvažujeme o zavedení call centra. Viac v súčasnej dobe nevyužívame.</p> <p>Informácie o klientoch zbierame pomocou vlastných síl a pre túto chvíľu to stačí. Údaje o klientovi môžu aktualizovať a využívať všetci zamestnanci.</p>	<p>Ľudia a dáta hlavne pre náš časopis. Technológie sú už jednoducho dostupné v dnešnej dobe a procesy sa dajú so systémom CRM jednoducho zosynchronizovať.</p> <p>V prvej fáze bolo prijatie u ľudí obtiažne, na nové veci si zrejme každý zvyká ťažko. Po implementácii a zaučení sú všetci nadmieru spokojní. Zamestnanci si zvykli iba na jednotný systém práce a triedenia kontaktov, oproti predchádzajúcim rôznym zdrojom dát a práce.</p> <p>Za projekt bol zodpovedný vedúci akvizičného tímu a zavedenie prebiehalo na pravidelných poradách, kde boli diskutované problémy a potreby úprav.</p> <p>Všetky a procesné aktivity-spravuje CRM systém, okrem účtovníctva a spracovávaní faktúr za inzerciu. Dominuje email. Máme tiež fungujúcu interaktivitu pomocou webových stránok, v oblasti spracovania kalkulácií, či možnosti kontaktovania konkrétnych obchodníkov.</p> <p>Analytické nástroje využíva iba vedúci obchodu. Všetky informácie sú dostupné obchodníkom, na webových stránkach, či v pravidelnom newsletteri, ktorý zasielame.</p> <p>Zákaznícka politika je budovaná už dlhé roky. Zmluvné ceny sú aplikované u stálych klientov a v prípade akčných ponúk pre určité časové obdobia, či príležitosti. Obávali sme sa zmien po zavedení CRM systému, nenastala však</p>	<p>Za najdôležitejšiu zložku celého fungovania považujem dáta. Obaja kolegovia uviedli, že sú to ľudia, no tých si predsa pre prácu vyberáme a sú nahraditeľní. Najcennejšími pre rozhodovanie sú informácie, či už zákaznícke alebo o trhu. Na ich základe potom funguje ďalší významný prvok a to procesy. A funguje to zase naopak.</p> <p>Najsilnejšie očakávania sme pociťovali od technológie. CRM ako také nebolo pre nás novinkou. Fungovali sme predtým na báze papierových záznamov a ucelenej databázy. Trochu sme sa obávali prenosu dát.</p> <p>Zamestnanci prijali zmenu pozitívne. V tejto oblasti neboli žiadne výnimočné komplikácie. Bojovali sme so zaškolením a utriedením postupov pre evidovanie informácií a nastavenie kľúča pre prácu s nimi. Vedia dokonca aj používať jednoduché analytické nástroje v prípade potreby.</p> <p>Nový systém nám rozšíril možnosti v oblasti zákazníckej politiky, cieleného, riadeného a presne merateľného marketingu, adresnej distribúcie a zjednodušenej komunikácie s našimi zákazníkmi. Pre obe strany samozrejme.</p>

	<p>Práve ekonomická kríza bola jedným z podnetov implementovania CRM systému. Komunikácia s klientmi je totiž dnes dôležitejšia než kedykoľvek predtým. K otázke zákaznickej politiky sa ale nebudem vyjadrovať, to je interná záležitosť.</p>	<p>potreba čokoľvek meniť.</p>	
--	---	--------------------------------	--

Diskusný okruh č. 3	Respondent č. 1	Respondent č.2	Respondent č. 3
<p>Diferenciácia zákazníckych segmentov, kľúčové segmenty a práca s nimi</p>	<p>Rozdeľujeme zákazníkov na inzerentov a predplatiteľov, nových a stálych, podľa zamerania ich činnosti a veľkosti firiem.</p> <p>Našou cieľovou skupinou v distribúcii sú čitatelia a záujmové spolky, no akvizične sú to spoločnosti pôsobiace v oblasti zamerania nášho časopisu. Cieľovou skupinou sú teda inzerenti i čitatelia.</p> <p>Efektívny prvý kontakt, podpora perfektných procesov, udržiavanie vzťahu so stálymi klientmi a prepracovaná spätná väzba z propagácie v našich časopisoch. Náklady, flexibilita systému a referencie. V užšom výbere sme sa tiež rozhodovali na základe osobného vyskúšania demo verzie systému.</p> <p>Samozrejme, nastali zmeny, ktoré sa týkali nutných úprav systému, aby nám sedel.</p> <p>V súčasnej dobe je CRM využívané asi na 75 % u všetkých časopisov, ale bol "vyskúšaný" najskôr pre jeden a potom rozšírený ďalej.</p>	<p>Segmentujeme podľa krajiny (Česko, Slovensko, zahraničie) a podľa bonity a hodnotenia klienta našim systémom.</p> <p>Náš časopis pôsobí na trhu B2B, je špecifický, nie je voľne dostupný v predaji a o predplatiteľskej základni sa nedá hovoriť. Preto je CRM systém a jeho stratégia zameraná iba na inzerentov a budúcich potenciálnych zákazníkov. Nástroje sa uplatňujú iba smerom k inzerentom.</p> <p>Základnými cieľmi sú udržanie stáleho zákazníka, čo vyžaduje individuálny a odlišný prístup. CRM vízia smerovala k dosiahnutiu urýchlenia práce a spracovania akvizičných dát.</p> <p>Odchýlkou od predpokladaných postupov je správa databázy, ktorá vyžaduje pomerne dôkladný prístup k vloženiu dát. Preto došlo k najatiu ďalšej osoby, ktorá má na starosti administratívu. Náklady vzrástli nepatrne.</p> <p>Využívanie aplikácie by som odhadoval na 90%, nepracuje s ním iba účtovné oddelenie.</p>	<p>Ako u kolegov, tak i u nás je riadenie vzťahov z väčšiny postavené na firemných zákazníkoch vo forme komerčnej inzercie. K tomu máme však celkom obstojnú predplatiteľskú základňu.</p> <p>Zákaznícka politika je budovaná na vzťahoch. Zúčastňujeme sa rôznych spoločenských akcií, na ktorých sa stretávame a komunikujeme individuálne s business klientmi, a prostredníctvom call centier a emailu komunikujeme s predplatiteľmi. V budúcnosti plánujeme začať využívať na zvýšenie zákaznickej základne možnosti CRM pre kanálovú politiku.</p> <p>Úspešnosť projektu a jeho nástrojové využitie by som odhadovala na 60 %. Ešte neovládame prácu so všetkými možnosťami a z finančných dôvodov neboli zatiaľ ani aktualizované (týka sa to napríklad mobilného marketingu), ale pozitívny je fakt, že sme schopný flexibilne reagovať na tržný dopyt.</p>

Diskusný okruh č. 4	Respondent č. 1	Respondent č.2	Respondent č. 3
Projekt CRM a jeho priebeh (vizia, voľba informačného systému, modelovanie stratégie, voľba vhodných nástrojov, náklady)	<p>Najskôr sme rozhodli o zmene stratégie v riadení vzťahov so zákazníkmi, vykonali prieskum, hovorili o CRM s partnerským vydavateľstvom a nechali si spracovať ponuku od viacerých dodávateľov. Po užšom výbere sme zasvätili do zmien zamestnancov, ktorí sa stali aktívnym prvkom celej implementácie.</p> <p>Systém riadenia vzťahov v našom vydavateľstve sa už ukazoval ako nedostačujúci dlhšiu dobu. Bolo preto nutné poohliadnuť sa po riešení tohto problému. Jasnou voľbou bolo CRM. Vychádzali sme z informácií od partnerského vydavateľstva, ktoré už podobný systém malo a potom tiež na základe referencií a prieskumu trhu.</p> <p>V rámci postupu sme najprv definovali stratégiu a ciele, potom prišla na rad technológia.</p>	<p>Celú implementáciu mal na starosti vedúci obchodného oddelenia. Obávali sme sa spomalenia, či poklesu predaja a problémov so zavedením, tie sa nakoniec nepotvrdili.</p> <p>Čo sa týka zavedenia, dochádzalo k postupnému prechodu na CRM systém v období na prelome roka 2009 a 2010.</p>	<p>Postupné kroky pri zavádzaní sme najprv prežívali s kolegami, ktorí nás predbehli a podujali sa na to prví. Živo sme o tom na poradách diskutovali, učili sa na ich chybách a zoznamovali sme sa s testovacími verziami. Potom sme prešli sériou školení a pripomienkovaní zaznamenaných nedostatkov a potrebných úprav.</p> <p>Dôležitými nástrojmi pre nás boli najmä interaktívne médiá, kompaktnosť s webovými stránkami, napojenie na call centrum a elektronickú poštu, aj pre hromadný direct mail. Kanálová a cenová politika spočiatku neboli prioritou.</p>

V záverečnom zhrnutí, po diskusii a všetkých informáciách, ktoré odznali, bola respondentom položená súhrnná otázka týkajúca sa zhodnotenia prínosu zavedenia CRM a vnímaných negatívnych dôsledkov. Za prínos sú považované efektívnejšia komunikácia, zrýchlenie doby kontaktu a akvizície nových zákazníkov, zlepšenie práce s databázou a umožnenie zastúpenia obchodníka v prípade jeho odchodu, lepšia kontrola a úspora času. Ohľadom týchto faktov bola vyslovená nádej, že to postrehli aj zákazníci.

Ako negatívum je vnímaná vysoká cena systému a jeho nedostatočná flexibilita. Problematicky bolo hodnotené jej využitie a návyky všetkých zainteresovaných na nové prvky.

6 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Praktická časť diplomovej práce a primárny výskum nadviazaný na teoretické východiská potvrdil, že CRM, označované ako stratégia riadenia vzťahov so zákazníkmi, je stále i medzi vydavateľstvami, ktoré implementovali, alebo práve prechádzajú zavádzaním CRM, chápaná ako technológia a informačný systém. Tak ju i opísali jednotliví respondenti. Odporúčanie znie, aby sa zo strany zodpovedného za projekt riadenia vzťahov so zákazníkmi prezentovala zamestnancom skutočnosť, že ide o prístup k zákazníkovi, ktorý ako i uviedli, v určitej miere fungoval i predtým. V prípravnej fáze sa navrhuje vypracovanie jednotnej vízie, stratégie a cieľa, a zahrnutie zamestnancov do projektu už v tejto fáze a nie až pri výbere technologického riešenia. Dôsledná komunikácia zmeny by mala smerovať aj k zákazníkovi.

Ďalšie odporúčanie všetkým trom titulom sa týka zákazníckej segmentácie a použitia nástrojov, ktoré ponúka systém CRM. Z výskumu vyplynulo, že časopisy pracujú s nástrojmi, a to nie so všetkými, a stratégiou riadenia vzťahov iba v oblasti segmentu inzerentov. V dobe ekonomickej krízy a konkurenčného boja sa potenciál skrýva v práci s predplatiteľmi a čitateľmi, ktorí neprinesú ekonomický zisk v rovnakej miere, ale zostávajú nikým nepovšimnutí. Odporúča sa teda využitie marketingových, predajných a následne analytických nástrojov, ktoré vydavateľstvá uplatňujú, rozšíriť o tento zákaznícky segment. Vykonať náborové aktivity, či rozvíjať produktové inovácie.

Tretím odporúčaním je časový horizont a rozdelenie kompetencií. Pri zavádzaní systému sa navrhuje postupovať plánovane a postupne. V opytovanom vydavateľstve sa jednalo o postupné vertikálne zavádzanie najskôr na jeden titul a jeho postupné rozširovanie na ďalšie. Vydavateľstvám sa odporúča implementovať CRM postupne v horizontálnom slede, na všetky tituly spoločne. Nechať otvorené používané systémy, sprístupniť podporné informácie v režime čítania, či demo verzie, prípadne dovoliť im aktívne zasahovať do modulov, ktoré už poznajú ako napríklad zoznamy obchodných partnerov s kontaktnými údajmi. Postupom času pripájať ďalšie časti systému a súčasne obmedzovať a vylučovať staré systémy a databázy, aby začali zamestnanci vykonávať jednotlivé úlohy v novom systéme. Komplexnosťou zavádzania sa dosiahne väčší

rozsah spätnej väzby od zamestnancov, čo napomôže i uskutočneniu optimálnych modifikácií systému a zrýchlenie celého procesu implementácie. Bude tak zaručený prenos dát a kontinuita práce bez časových, či finančných strát, no najmä sa zamedzí stratám informácií, ktoré môžu byť strategické.

V neposlednom rade sa odporúča vydavateľstvám prehodnotiť uvedené segmentačné kritériá a zvýšiť ich výpovednú hodnotu využitím analytických nástrojov. Zvýšiť intenzitu a efektivitu komunikácie nie na základe teritoriálnej príslušnosti, či dĺžky trvania vzťahu, ale s ohľadom na celoživotnú hodnotu zákazníka a jeho podiel.

7 ZÁVER

Obdobie po roku 1989 prinieslo do Českej republiky veľkú zmenu oproti centrálne plánovanému hospodárstvu. Otvorili sa hranice a nastal voľný pohyb osôb, práce, kapitálu, ale najmä tovaru. Súčasná globalizácia s nemalým pričinením internetu spôsobila, že požiadavky zákazníkov na celom svete sa začínajú približovať a firmy ponúkajú veľmi podobné produkty, čím si samy vytvárajú hyperkonkurenciu, kedy sa získanie a udržanie zákazníkov stáva omnoho ťažším, ako to bolo v minulých desaťročiach. Uspokojenie zákazníka, snaha o jeho lepšie poznanie a komunikácia s ním za účelom udržania a posilnenia jeho vernosti sú v centre pozornosti súčasného marketingu a implementácia CRM sa stáva kľúčovou záležitosťou pre organizácie všetkých veľkostí a teritoriálnych pôsobností.

Už dlhodobo sa celosvetový trh so CRM softvérom rýchlo rozvíja a na rok 2008 mu bol predikovaný 14 % nárast. Pozitívny trend rastu bol analytikmi odhadovaný až do roku 2012. V Českej republike bol rast odhadovaný nad úrovňou 14 %, a to dokonca 20 %. Pri vývoji ročného rastu väčšieho ako 30 % dokonca v súčasnosti analytici odhadujú, že globálne tržby v segmente CRM do piatich rokov prekročia tržby celého marketingového výskumu.

Obsahom diplomovej práce, ktorá pozostáva zo štyroch kapitol, je pohľad na problematiku realizácie stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi na mediálnom trhu, konkrétne v segmente printovej tlače. Snaha smerovala k užšiemu pojatiu jednotlivých prvkov, z ktorých sa CRM skladá a k ich úlohe v jednotlivých fázach procesu implementácie. Téma riadenia vzťahov so zákazníkmi je veľmi široká a k dispozícii je nepočetné množstvo domácich i zahraničných titulov, ktoré sa jej venujú. CRM neexistuje izolovane a je súčasťou ďalších globálnejších programov ako ERP, či Knowledge Management.

Prvá kapitola tejto práce pojednáva o charakteristike prostredia vydavateľského trhu, jeho špecifikách a odlišnostiach, jednotlivých vplyvoch, ktoré naň pôsobia. Popisuje štruktúru a segmentáciu trhu, kľúčové spoločnosti a ich intenzitu pôsobenia. V obsiahnej druhej kapitole sa nachádza rozprava o teoretickej báze a východiskách

riadenia vzťahov so zákazníkmi, jednotlivých jej zložkách a nástrojoch CRM. Stručne je charakterizovaná stratégia tvorby riadenia vzťahov so zákazníkmi a posledná podkapitola sa venuje projektu CRM a jeho fázam. Tretia kapitola predstavuje metodické postupy, ktoré boli použité pri realizácii výskumu, ktorý pozostával z troch častí. V štvrtej kapitole sú v nadväznosti na teoretickú časť uvedené výsledky jednak sekundárneho výskumu, a takisto sú tu i formou tabuľky zobrazené autentické odpovede k jednotlivým okruhom realizovaného skupinového a hĺbkového rozhovoru.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

PUBLIKÁCIE

ARMSTRONG, Michael. *Management a Leadership*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. První dotisk prvního vydání. Brno : CP Books, a.s., 2005. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

D.PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; V.D.BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Dotisk 2007. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky : Procesy, pracovníci, technologie*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

E.CLOW, Kenneth; BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vydání první. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM : Řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

KOTLER, Philip; LANE KELLER, Kevin. *Marketing Management*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LEVITT, Theodore. *The Marketing Imagination*. I. Title. New York: Free Press, 1983. 203 s. ISBN 978-00-291-8840-8.

KOZEL, Roman, et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky : Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

PEPPERS, Don; DOGERS, Martha. *Managing Customer Relationships: a strategic framework*. II.Title. Hoboken: John Wiley&Sons Inc., 2004. 516 s. ISBN 0-471-48590-X.

POSTLER, Milan. *Média v reklamě-televize, rozhlas, tisk*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003. 104 s. ISBN 80-245-0629-7.

R.LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

STORBACKA, Kaj; R.LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky : Customer Relationship Management*. První vydání. Praha : Grada Publishing spol. s r.o., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín : EKKA, 1994. 256 s.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

TLAČENÉ PERIODIKÁ

GODIN, Seth. *A Crash Course in Customer Relationship Management*. Harvard Management Update. 2000, vol. 3, s. 3-4.

HUDSKÝ, Aleš. *Jak si udržet zákazníky i v době krize*. Marketing Magazine. 2009, č. 1, s. 38. Dostupný také z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=400271>>.

KOZÁK, D. *Co to je CRM?* Softwarové noviny. 2002, roč. 13, č. 6, s. 5.

L.BÍNA, Michael; FERENC, Jan. Ženy poznají poctivou práci. *Strategie*. 2006, č. 4, s. 30. Dostupný také z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=55765>>.

TKAČÍK, Tomáš. *Časopisecký trh letos zachvátily nadměrné slevy*. *Marketing&Media : Média* 2009 Příloha k číslu 47/2009. 16.11.2009, č. 47, s. 8-9.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BusinessInfo.cz [online]. 23.3.2007 [cit. 2010-03-21]. *Postup při stanovení sazby DPH periodického tisku a neperiodických publikací obsahujících reklamu*. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-pridane-hodnoty/sazby-dph-u-tiskovin-a-knih/1001635/43815/>>.

ČSÚ [online]. 4.12.2009 [cit. 2010-03-21]. Průměrné mzdy | ČSÚ - Rychlé informace. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120409.doc>>.

Faktum Invenio [online]. 19.2.2009 [cit. 2010-03-25]. *Češi a reklama 2009 Proměny postoju české veřejnosti k reklamě*. Dostupné z WWW: <http://www.factum.cz/333_cesi-a-reklama-2009-promeny-postoju-ceske-verejnosti-k-reklame>.

FILIPOVÁ, Štěpánka. MPSV.CZ [online]. 19.2.2010 [cit. 2010-04-25]. *Dopady hospodářské krize na příjmy a výdaje českých domácností se ve 3. čtvrtletí roku 2009 zmírnily*. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/8316/19022010.pdf>>.

FinančníNoviny.cz [online]. 11.12.2009 [cit. 2010-03-21]. *Firmy příští rok plánují podobné výdaje na reklamu jako letos*. Dostupné z WWW: <http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/firmy-pristi-rok-planuji-podobne-vydaje-na-reklamu-jako-letos/411715&id_seznam=4811>.

LACKO, Ľuboslav. IT NEWS [online]. 15.6.2009 [cit. 2010-03-25]. *Ako vydolovať z údajov čo najviac informácií na podporu rozhodovania*. Dostupné z WWW:

<<http://www.itnews.sk/tituly/infoware/free-clanky/2009-06-15/c1752-ako-vydolovat-z-udajov-co-najviac-informacii-na-podporu-rozhodovania>>.

Mam.ihned.cz [online]. 15.1.2010 [cit. 2010-02-08]. *Inzertní příjmy vydavatelů novin a časopisů loni klesly*. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-39936170-inzertni-prijmy-vydavatelu-novin-a-casopisu-loni-klesly>>.

Mam.ihned.cz [online]. 18.1.2010 [cit. 2010-03-25]. *Ve volném čase se Češi především dívají na televizi*. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-39984800-ve-volnem-case-se-cesi-predevsim-divaji-na-televizi>>.

Marketingové noviny [online]. 18.7.2008 [cit. 2010-03-26]. České podniky ohrožují svoji konkurenceschopnost. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6350>.

Median, s. r. o. [online]. 2009 [cit. 2010-02-17]. Media projekt - 4. kvartál 2008 a 1. kvartál 2009. Dostupné z WWW: <http://www.median.cz/docs/MP_2008_4+1Q_prezentace.pdf>.

MÔCIKOVÁ, Renáta. *StratégieONLINE* [online]. 18.7.2002 [cit. 2010-04-23]. *Podpora manažmentu – klúč k úspechu CRM*. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.sk/sk/sedy/spravy/marketing/podpora-manazmentu-kluc-k-uspechu-crm.html>>.

StratégieONLINE [online]. 2.6.2004 [cit. 2010-04-23]. *Katastrofálne neúspešné CRM*. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.sk/sk/sedy/spravy/marketing/katastrofalne-neuspesne-crm.html>>.

TNS Media Intelligence [online]. 2009 [cit. 2010-02-15]. *TOP 10*. Dostupné z WWW: <http://www.tnsmi.cz/top_10.html>.

TNS Media Intelligence [online]. 2009 [cit. 2010-02-17]. *Přehled médií*. Dostupné z WWW: <http://www.tnsmi.cz/prehled_medii.html>.

Unie vydavatelů ČR [online]. 2009 [cit. 2010-02-17]. Aktuální data - 3. Q. 2009 a 4. Q. 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.uvdt.cz/Upload/768.pdf>>.

Unie vydavatelů ČR [online]. 2009 [cit. 2010-02-17]. 2. Q. 2009 a 3. Q. 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.uvdt.cz/Upload/734.pdf>>.

Unie vydavatelů ČR [online]. 2009 [cit. 2010-03-17]. Prezentace. Dostupné z WWW: <<http://www.uvdt.cz/Upload/769.pdf>>.

VELEK, Tomáš. IHNED.CZ [online]. 24.11.2003 [cit. 2010-04-23]. *Vyplatí se investovat do systémů CRM?* Dostupné z WWW: <http://ihned.cz/1--13673660-000000_save-0b>.

ZOZNAM SKRATIEK

CRM - Customer Relationship Mangement

ERP - Enterprise Resource Planning

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Podzávoz 1025, 022 01 Čadca, SR

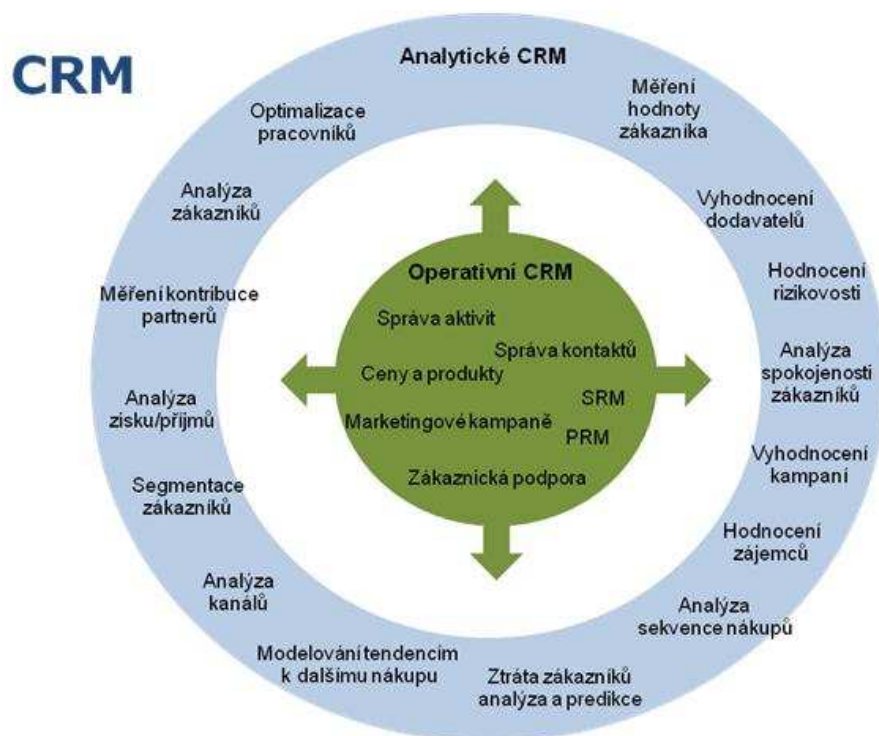
PRÍLOHY

Príloha č. 1: Nástroje CRM

Príloha č. 2: Scenár skupinového rozhovoru

Príloha č. 3: Scenár hĺbkového rozhovoru

Príloha č. 1: Nástroje CRM



SCENÁR SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

Téma: Aspekty implementácie CRM na trhu vydavateľov tlače

Diskusné okruhy:

Zoznámenie, všeobecný úvod do problematiky

1. Stratégia riadenia vzťahov so zákazníkmi a jej existencia/neexistencia v minulosti, jej priebeh u jednotlivých titulov, nástroje k tomu využívané, motívy implementácie CRM
2. Piliere a nástroje CRM (ľudia, procesy, technológie, dáta, zákaznícka politika)
3. Diferenciácia zákazníckych segmentov, kľúčové segmenty a použitie jednotlivých nástrojov
4. Projekt CRM a jeho priebeh (vízia, voľba informačného systému, modelovanie stratégie, voľba vhodných nástrojov, náklady)

SCENÁR HĽBKOVÉHO ROZHOVORU

Téma: Aspekty implementácie CRM na trhu vydavateľov tlače

Diskusné okruhy:

Zoznámenie, všeobecný úvod do problematiky

1. Stratégia riadenia vzťahov so zákazníkmi a jej existencia/neexistencia v minulosti, jej priebeh u jednotlivých titulov, nástroje k tomu využívané, motívy implementácie CRM
2. Piliere a nástroje CRM (ľudia, procesy, technológie, dáta, zákaznícka politika)
3. Projekt CRM a jeho priebeh (vízia, voľba informačného systému, modelovanie stratégie, voľba vhodných nástrojov, náklady)